

В. С. Катъкало

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА СПбГУ:
РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВЫХ ДЕВЯТИ ЛЕТ***

В статье представлен краткий анализ истории факультета менеджмента СПбГУ за период 1993–2001 гг. в контексте институциональных изменений в национальной системе профессионального образования в области управления. Акцент сделан на важность для становления факультета внешних критериев оценки его деятельности со стороны ведущих зарубежных школ менеджмента и компаний-лидеров глобального и отечественного бизнеса. Сформулированы принципы кадрового развития и стратегии организационного и финансового роста факультета, соответствующие требованиям конкуренции в современном бизнес-образовании и динамике российской экономики.

Начальный период любой организации всегда предполагает жесткую проверку состоятельности концепции ее создания. Становление открытого в 1993 г. факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета совпало с системными сдвигами в российской экономике и общемировыми революционными переменами в подходах к управлению эффективными и жизнеспособными организациями. Факультет, созданный для развертывания университетских программ подготовки профессиональных менеджеров нового типа, развивался стремительно: к началу 2002 г. число его студентов выросло с 33 до 1200, преподавателей — с 6 до 90. Экспансия масштабов деятельности и разнообразия учебных программ сопро-

*Автор выражает признательность Ю. Е. Благову, Д. Л. Волкову, И. В. Гладких, А. А. Демину, А. Ф. Денисову, Т. Н. Клеминой, Н. В. Комаровой, О. А. Патокиной, Ю. П. Платонову, Н. В. Раскову, С. А. Старову, Ю. В. Федотову за ценные замечания, высказанные в ходе работы над статьей.

© В. С. Катъкало, 2002

вождалась их интенсивной качественной эволюцией. Наряду с открытием полноценного спектра программ первого высшего образования были успешно начаты программы продвинутого уровня: магистратура, аспирантура, профессиональная переподготовка и МВА. Уникальность для высшей школы России этого комплекса специализированных программ, высокая репутация в международном и российском академическом и деловом сообществах, передовая для университетов страны система управления развитием факультета способствовали выдвиганию его за относительно короткий срок на видное место в молодой и быстро растущей отечественной индустрии менеджмент-образования.

Сюжет факультета менеджмента СПбГУ, успешно развивавшегося в очень болезненный и противоречивый для российских государственных университетов исторический отрезок времени, может служить показательным примером в дискуссии о направлениях преобразования нашей системы высшего образования и резервах использования на этом пути мирового опыта. Позитивные результаты первых девяти лет факультета являются следствием осознанной приверженности трем главным конкурентным преимуществам. Во-первых, статусу факультета старейшего (основанного в 1724 г.) университета России, признанного центра высшего образования мирового значения. Во-вторых, идее создания команды единомышленников-профессионалов, сочетающих в преподавании и исследованиях знания современной теории и российской практики менеджмента. В-третьих, ориентации на внешние критерии оценки своей деятельности со стороны ведущих зарубежных школ менеджмента и компаний-лидеров глобального и отечественного бизнеса.

Задача настоящей статьи состоит в кратком анализе истории факультета менеджмента СПбГУ в контексте институциональных изменений в российской системе профессионального образования в области управления. Предлагаемая трактовка событий и сопутствующих им обстановки и обстоятельств является, разумеется, авторской.

ПРОЛОГ

Определяющую роль в принятии и реализации решения об открытии факультета менеджмента в Санкт-Петербургском государственном университете сыграл его ректор, академик АН СССР *С. П. Меркуров*. Возглавляя СПбГУ в переломный период новейшей истории России, он проявил себя выдающимся лидером-новатором. За короткий срок благодаря его усилиям Университет стал признанным членом мирового академического сообщества. Одновременно началась работа по созданию ряда

новых факультетов, нетрадиционных для классических университетов эпохи СССР и остро востребованных обществом с началом его кардинальной трансформации¹.

Особенно очевидным в конце 1980-х — начале 1990-х годов стал разрыв между качественно новыми потребностями в кадровом обеспечении экономических реформ на микроуровне² и потенциалами высшей школы страны в их адекватном удовлетворении. Системное решение этой задачи осложнялось спецификой спроса и предложения на рынке услуг бизнес-образования, формировавшегося под влиянием трех факторов: противоречивых процессов становления новых экономических институтов и мучительной трансформации традиционных; непоследовательных экономических реформ при вакууме их правового обеспечения; шоков хозяйственной либерализации и массовой приватизации. Бурный спрос эпохи первоначального накопления капитала на базовые знания по организации бизнеса и развитие новых профессиональных групп вызвали к жизни сначала негосударственные школы бизнеса, а вскоре и специализированные структуры в (или при) государственных вузах. Эти новые учебные центры преследовали обычно лишь цель капитализации новых рыночных возможностей и отличались тягой к коммерциализации при «ликбезном» уровне предлагаемых программ. Научные исследования лучших российских специалистов по управлению тогда были посвящены либо проработке теорий и практики менеджмента в странах с продвинутой рыночной экономикой, либо дескриптивным попыткам осмыслить менеджмент в России, пока еще смутно представлявшийся как предмет самостоятельного анализа.

Раньше многих Станислав Петрович Меркурьев осознал миссию классических университетов в становлении национальной системы бизнес-образования на уровне мировых стандартов. Уже в 1989 г. при его активном участии было учреждено совместное предприятие ЛГУ и Университета Луиджи Боккони (Милан, Италия) — Ленинградский институт международного менеджмента (ЛИМИ, позднее ИМИСП), ставший одним из осно-

¹ В годы ректорства С. П. Меркурьева были открыты факультеты социологии (1989) и менеджмента (1993), после его кончины — факультеты международных отношений (1994) и медицинский (1995), в концепцию создания которых он успел внести существенный вклад.

² Драматизм сложившейся тогда ситуации хорошо иллюстрируют официальные данные: к началу 1990-х годов лишь 5–6% руководящих кадров в народном хозяйстве СССР имели экономическое образование, а у 33% высшее образование вообще отсутствовало (Экономика и жизнь. 1990. № 28. С. 12; № 29. С. 18).

вателей (1990 г.) и лидеров Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО). Однако личное знакомство С. П. Меркурьева с организацией ведущих зарубежных университетов, имеющих, как правило, специализированные факультеты менеджмента³, и нарастание спроса в стране на программы дипломного уровня в области профессионального образования по менеджменту, по-видимому, оказались решающими аргументами в стремлении ректора открыть подобные программы в СПбГУ (ИМИСП никогда не входил в его внутреннюю структуру).

Во многих странах, в России и государствах СНГ в том числе, университетское бизнес-образование зарождалось в рамках экономических факультетов ввиду целевой схожести предметов (микро-) экономической теории и теории менеджмента. Однако в 1992 г. предложение ректора о создании программы и специализированной кафедры по менеджменту не вызвало у руководства экономического факультета СПбГУ энтузиазма. Возможность переустройства экономики страны на рыночных принципах тогда виделась многим весьма призрачной. В этих условиях ректор обратился со своей идеей к тем экономистам, которые побывали на длительных стажировках в ведущих западных университетах и (или) специализировались на «рыночной» проблематике. В тот момент из профессоров экономического факультета призыв ректора активно воспринял лишь Ю. В. Паикус, заведующий только что открытой кафедрой теории кредита и финансового менеджмента. Он и представил в мае 1992 г. Сенату и Ученому совету СПбГУ концепцию Школы менеджмента как нового учебно-научного подразделения Университета. Решение, принятое после непростых дебатов, предполагало экспериментальный характер этой непривычной по названию, но факультетской по сути структурной единицы.

Организационная группа по подготовке открытия нового факультета приняла участие в разработке первых государственных стандартов высшего образования по менеджменту. Эта деятельность совпала с началом кампании по внедрению в российской высшей школе бакалаврских (4 года) и магистерских программ (2 года) вместо традиционной 5-летней подготовки специалистов. Данное обстоятельство способствовало выбору модели «4 + 2» как исходного формата высшего образования по менеджменту в СПбГУ.

³ Специфика структуры крупных университетов США предполагает в этом случае высокий статус отдельной «школы», что подчеркивает профессиональную, а не сугубо академическую ориентацию, а также междисциплинарность учебных программ по менеджменту. Аналогична ситуация с программами подготовки здесь профессиональных юристов, медиков и инженеров.

Развертывание новых для России университетских программ по менеджменту могло быть успешным только при интеллектуальной и организационной кооперации с авторитетными зарубежными школами бизнеса. В начале 1990-х годов возникновению таких проектов у ряда классических университетов и преобразованных в университеты экономических, технических и педагогических вузов страны содействовали взаимовыгодные для партнеров гранты Правительства США и ЕС в рамках их усилий по поддержке наших рыночных реформ. К ректору СПбГУ поступили предложения от некоторых американских университетов по совместному созданию школы бизнеса. Однако, несмотря на созвучность этих инициатив развитию событий в Университете, они, как правило, обуславливались приоритетом западного партнера в последующем принятии оперативных решений вплоть до занятия должности декана американским профессором, что для С. П. Меркурьева было неприемлемо. Убежденность ректора в квалификации сотрудников его Университета нашла отклик у коллег из Школы бизнеса им. У. А. Хааса Калифорнийского университета (г. Беркли), которые были знакомы с потенциалом СПбГУ по визитам на рубеже 1990-х годов ряда его молодых преподавателей в рамках междууниверситетского и межправительственного соглашений. 4 ноября 1992 г. С. П. Меркурьев подписал с деканом Школы бизнеса им. Хааса У. А. Хаслером Договор о сотрудничестве с целью создания в СПбГУ Школы менеджмента. С тех пор это стратегическое партнерство с одной из лучших в мире университетских школ бизнеса оказывает огромное стимулирующее влияние на развитие факультета менеджмента СПбГУ.

Приказ ректора Университета об открытии Школы менеджмента был подписан 25 января 1993 г. Согласно этому Приказу, в том же году был открыт бюджетный прием в количестве 25 человек на бакалаврскую программу по направлению «Менеджмент», исполняющим обязанности декана назначен доктор экономических наук, профессор *Ю. В. Пашкус*, а его первым заместителем — кандидат экономических наук, старший преподаватель *В. С. Катькало*. Помимо них, в число первых четырех штатных преподавателей факультета менеджмента вошли доценты *Ю. Е. Благов* и *Ю. В. Федотов*. Все четверо перешли на новый факультет с экономического факультета СПбГУ, все уже прошли длительные стажировки в ведущих университетах США и Европы и имели публикации в престижных зарубежных изданиях, все обладали опытом преподавания профильных или смежных с ними курсов программы подготовки менеджеров и консалтинга для российских и (или) иностранных компаний. Эти профессиональные характеристики вкупе с духом командной работы предопределили принципы формирования и развития коллектива факультета.

Его «организационному офису» был отведен «угол» в здании Республиканского гуманитарного института (РГИ) при СПбГУ. Здесь же к первому учебному году были отремонтированы (на средства российских фирм, возглавляемых выпускниками Университета) помещения общей площадью 200 кв. м под лекционную аудиторию, библиотеку, компьютерный класс, деканат. Оборудование для компьютерного класса и основа фонда специализированной библиотеки поступили из Школы бизнеса им. Хааса.

Подготовка к первому приему студентов на новый факультет шла полным ходом, когда 15 мая 1993 г. скоропостижно скончался ректор С. П. Меркурьев. Успех приемной кампании лета того года в СПбГУ на бакалаврскую программу по направлению «Менеджмент» стал еще одним подтверждением правильности видения ректором тенденций рынка образовательных услуг в быстро менявшейся России. Конкурс на эту программу составил 3,3 человека на место при 2 — в среднем по Университету. Всего было принято 33 студента, в том числе 8 — на дополнительные места с оплатой за обучение (800 долл. в год). Определенный риск, сопряженный с выбором этих молодых людей в пользу впервые заявленной программы на новом факультете, был впоследствии с лихвой компенсирован не только качественными знаниями, но и уникальными возможностями трудоустройства в лучших иностранных и российских компаниях. Именно на становление университетских учебных программ нового типа и построение системы взаимосвязей с бизнесом были направлены основные усилия факультета в его стартовый период.

1993–1997 годы: ФАКУЛЬТЕТ «ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА»

Ко дню первого выпуска бакалавров (6 июня 1997 г.) факультет достиг масштабов и престижа, столь скоро не ожидавшихся в момент его создания даже многими его искренними сторонниками. Общее число студентов основных образовательных программ факультета достигло 300 (в 1996 г. численность 1 курса превысила 100 человек), на его трех кафедрах работало более 30 высококвалифицированных штатных преподавателей, развивались программы профессиональной переподготовки бизнесменов и государственных служащих, регулярными стали организуемые факультетом солидные международные научные конференции, нарастала интенсивность его взаимодействия с компаниями-лидерами глобального и российского бизнеса. Определенным признанием этого быстрого прогресса явилась передача Университету Администрацией Санкт-Петербурга целевым назначением для факультета менеджмента комплекса зданий в историческом центре города (Волховский пер., 1/3), являющихся памятниками архитектуры второй половины XVIII в. Разумеется, эти достижения стали возможными благода-

ря поддержке развития факультета руководством СПбГУ, прежде всего его новым ректором, академиком РАО Л. А. Верблицкой. Вера ректора в будущее молодого факультета сыграла важную роль при принятии своевременных решений об открытии на факультете новых специальностей и специализаций, увеличении численности бюджетного приема и штата преподавателей и сотрудников. Убедительный успех этого проекта позволил в ноябре 1996 г. без дискуссий сменить нетрадиционное и компромиссное наименование «факультет „Школа менеджмента”», применявшееся до этого в официальных документах СПбГУ, на соответствовавшее реалиям название «факультет менеджмента».

Обретение факультетом репутации новаторского и динамично развивающегося центра менеджмент-образования было обусловлено не только его количественным, но и качественным ростом. Это было крайне важно ввиду перехода в середине 1990-х годов российского менеджмента из *стадии хаотического становления* в *стадию начальной профессионализации*. Данному изменению способствовали преодоление периода выживания и расширение бизнеса успешными отечественными компаниями, принятие нового Гражданского кодекса, определенная макроэкономическая стабилизация. Сдвиги в спросе на бизнес-образование определялись не только расширением спектра его приоритетов (маркетинг, корпоративные финансы, логистика, управление персоналом стали дополнять традиционный интерес к бухгалтеру, предпринимательству и банковскому менеджменту), но и сменой акцентов с общих представлений о принципах организации бизнеса в рыночной экономике (по западным учебникам) в пользу критического анализа российских реалий. (Правда, в те годы часто преобладало заблуждение о достаточности знаний об уникальности национального стиля ведения бизнеса.) Появились первые обзорные публикации о российском менеджменте («Коммерсантъ». 1995. № 10) и успешных российских промышленных предприятиях («Эксперт». 1996. № 21). Символом этих перемен стало введение в 1996 г. журналом «Эксперт» (в легендарной серии статей «Семь нот менеджмента») в русский деловой новояз термина «регулярный менеджмент». В 1995 г. стал выходить журнал «Менеджмент» Ассоциации развития управления, а в 1996 г. РАБО начала издание журнала «Бизнес-образование». Появились первые монографические исследования экономических проблем и поведения российских предприятий, в том числе выполненные на основе их регулярных опросов, а также качественные переводы трудов передовых зарубежных теоретиков менеджмента. В 1998 г. стартовала Президентская программа подготовки управленческих кадров, ставшая ответом на национальный масштаб проблемы и сопровождавшаяся первой «инвентаризацией» российских школ бизнеса на федеральном уровне.

Адекватность вектора развития факультета менеджмента СПбГУ требованиям этого периода была обусловлена выбором трех магистральных направлений работы: наращивание потенциала профессорско-преподавательского состава, кооперация с элитными зарубежными вузами-партнерами и создание корпоративных партнерств с бизнесом.

Преподавательские кадры. Особенностью российского бизнес-образования является значительная персонификация успеха учебных программ: изначально важным критерием их качественного уровня было наличие собственного конкурентоспособного профессорско-преподавательского состава. Главной трудностью в его формировании стала «утечка мозгов» из высшей школы в бизнес, органы госуправления и за рубеж. Крайне не просто также решать характерную для бизнес-школ проблему сочетания у преподавателей глубоких знаний теории предмета и деловой практики, еще сложнее, как правило, обстоит дело с бизнес-менталитетом у тех, кто берется учить других организации деловых операций. На фоне этого многие российские школы бизнеса, получившие доступ к иностранным грантам, направляли их на активное привлечение в свои аудитории для чтения базовых курсов зарубежных профессоров (нередко далеко не высшей пробы), тормозя тем самым начало многолетнего процесса выращивания основной группы своих штатных преподавателей. Проблема качества кадрового обеспечения учебного процесса в отечественных школах бизнеса имеет и другие важные аспекты⁴.

Первому декану факультета Ю. В. Пашкусу удалось с самого начала установить высокую «планку» академических и человеческих качеств для преподавателей, приглашавшихся перейти на новый факультет. В свою очередь, последний должен был стать весьма притягательным местом, прежде всего с точки зрения перспектив профессионального роста, чему способствовали как развитие новаторских учебных программ, так и контакты с ведущими западными университетами и крупнейшими компаниями. В первые 3 года состав штатных преподавателей факультета пополнили профессор Ю. П. Платонов, Н. В. Расков, В. В. Трофимов, доценты Д. Л. Волков, И. В. Гладких, Т. Н. Клемина, Н. В. Комарова, А. Е. Лукьянова, О. А. Патокина, С. А. Старов, Н. Н. Цытович, старшие преподаватели И. Н. Баранов, А. Ф. Денисов, Н. А. Кирюханцева, В. Г. Пузиков, П. А. Рессер, Т. А. Солтицкая, ассистенты Ю. Б. Ильина, С. Г. Рыбакова, О. М. Удовиченко, Д. Б. Филатов. Сформировалась среда не только компетентного, работоспособного, сплоченного, но и междисциплинарного коллектива. Здесь были экономисты, психологи, математики, специалисты по компьютерным технологиям, в абсолютном большинстве — выпускники

⁴ Подробнее см.: [Катькало, 1996, с. 55–56].

СПбГУ. Места работы, откуда они переходили на факультет, были разными, общими были критерии квалификации и смежность педагогических и научных интересов с профилем факультета. Все психологи, например, специализировались по социальной психологии и потому были хорошо знакомы с проблематикой управления персоналом и организационного поведения. Уместно указать, что из нынешних 90 преподавателей факультета менеджмента с экономического факультета перешло всего 11 человек, представлявших (в широком смысле) лишь две группы его специалистов: в областях экономики капитализма и экономической кибернетики.

Параллельно с созданием профессорско-преподавательского коллектива, отвечавшего задачам факультета, шло его структурное оформление.

Во-первых, были открыты 3 кафедры: *теории менеджмента* (1994; первый заведующий — профессор Н. В. Расков, ныне — доцент Д. В. Овсянко), *государственного и муниципального управления* (1994; первый заведующий — профессор Ю. В. Пашкус, затем доцент Ю. В. Федотов) и *теории финансов* (1996; вначале и. о. заведующего — доцент Н. В. Комарова, ныне заведующий — профессор С. В. Котелкин). Важно подчеркнуть, что факультет изначально виделся как центр подготовки профессиональных менеджеров не только для бизнеса, но и органов государственного управления (в ближайшее время будет открыта программа и для менеджеров некоммерческих организаций). Обоснование такого подхода связано, с одной стороны, с пониманием современной теории менеджмента как единой концептуальной платформы эффективного управления организациями в трех основных секторах рыночной экономики. С другой стороны, в современной России различия в управленческом менталитете, методах управления, в организационной культуре в государственных организациях и фирмах больше, чем в странах с развитой рыночной экономикой. Российские чиновники и менеджеры говорят пока на разных языках, думают по-разному. Это затрудняет столь нужное для устойчивого развития нашей страны взаимодействие государственной власти и бизнеса. Отсюда дополнительным конкурентным преимуществом факультета видится подготовка в его стенах как чиновников, профессионально толкующих логику бизнеса, так и менеджеров, понимающих логику управленческих решений органов государственного регулирования.

Во-вторых, был создан Ученый совет факультета, в который, ввиду небольшого тогда числа «своих» профессоров, также вошли ведущие профессора факультетов СПбГУ, близких к профилю факультета менеджмента: экономического (Л. Д. Широкоград), юридического (В. А. Мусин), математико-механического (С. М. Ермаков).

В-третьих, вслед за аналогичными событиями на ряде других факультетов Университета, в 1994 г. было открыто хозрасчетное подразделение для реализации программ профессиональной переподготовки (9-месячный формат) и повышения квалификации по менеджменту — спецфакультет менеджмента (декан — профессор Ю. П. Платонов, заместитель декана — доцент В. С. Катькало). Вскоре состоялись первые выпуски по программам переподготовки по менеджменту (1995) и государственному и муниципальному управлению (1996), поначалу небольшие по численности (20–25 человек), но крайне важные для уверенного вхождения факультета на новый для него сегмент рынка менеджмент-образования.

Процесс создания нового факультета — всегда непростое с организационно-структурной точки зрения дело в условиях крупного классического университета с многовековой историей, а в ситуации факультета менеджмента имелись и три дополнительных осложняющих обстоятельства. Во-первых, он рождался при отсутствии на каком-либо факультете СПбГУ базового учебного отделения и даже кафедры (как это бывало в случаях других новых факультетов). Кроме того, это был пионерный проект для высшего образования России, где ни в одном крупном классическом университете аналогичных факультетов не было. Во-вторых, следовало обеспечить высокие темпы роста факультета, который должен был, однажды возникнув, поспевать за динамикой рынка бизнес-образования. В свою очередь, быстрое достижение факультетом среднего по меркам СПбГУ размера было своеобразным аргументом для окончательного убеждения некоторых в его жизнеспособности. В-третьих, построение новой факультетской организации происходило на фоне резкого сокращения государственного финансирования высшей школы и небесконфликтной адаптации к этой реалии механизма управления Университетом посредством его децентрализации.

Этот специфический комплекс условий предопределил необходимость одновременного решения при развертывании факультета менеджмента двух довольно противоречивых задач — ускорения и перестройки, типичного сочетания для институциональных преобразований в России на исходе XX в. В данном контексте успешное становление факультета потребовало огромных затрат интеллектуальных, организационных, эмоциональных и физических ресурсов тех, кто начинал и руководил данным процессом. В июне 1996 г. молодой факультет понес тяжелейшую утрату — скоропостижно скончался его первый декан Ю. В. Пашкус. В расцвете творческих сил ушел из жизни человек, много сделавший для создания и развития факультета менеджмента. Юрий Васильевич запомнился коллегам и студентам как крупный ученый в области финансового менеджмента и

лидер сформированного им коллектива факультета, прекрасный лектор и душевный человек⁵. Новым деканом факультета был единогласно избран доцент В. С. Катькало.

Активно продолжалась работа по подготовке к лицензированию и запуску программ по новым для СПбГУ специальностям 061000 «Государственное и муниципальное управление», 061100 «Менеджмент» и 061500 «Маркетинг», магистратуры по направлению 521500 «Менеджмент». В решение этой задачи, равно как в постановку учебно-методической составляющей факультета, большой вклад внес доцент Ю. Е. Благов, являвшийся с 1993 по 2000 г. заместителем декана по учебной работе. Юрий Евгеньевич, блестяще преподавая разработанные им новые для российских университетов курсы «История бизнеса» и «Бизнес и общество», убедительно доказывал тем самым общий принцип кадровых назначений на факультете: руководящие должности здесь получают те, кто могут быть лидерами в том деле, за которое отвечают в масштабах всей организации. Следует отметить, что почти все лекционные курсы, читавшиеся преподавателями факультета, были оригинальными авторскими разработками⁶. Они базировались на философии преподавания, предполагавшей сочетание передовой (по общемировым меркам) теории вопроса и анализа российской практики. Такой подход исходил из плодотворности поиска «лучшего опыта» компаний в современной глобальной экономике, частью которого быстро становится рынок России, а не преклонения перед той или иной национальной моделью менеджмента.

Университетский уровень преподавания невозможно обеспечить без постоянной подпитки его результатами научных исследований. Данному критерию соответствовали все ведущие преподаватели факультета. В 90-е годы Ю. В. Пашкус [Пашкус, 1991; 1999], Н. В. Расков [Расков, 1994; 1997], Ю. П. Платонов [Платонов, 1995; 1997; 2000] и Ю. В. Федотов [Федотов, 1997] опубликовали индивидуальные и коллективные монографии, несколько изданий выдержал учебник «Основы предпринимательской деятельности» (М.: Финансы и статистика), соавторами которого были Д. Л. Волков и С. А. Старов, в престижных зарубежных изданиях увидели свет статьи В. С. Катькало [Katkalo, 1992; 1996], Т. Н. Клеминой [Klemina,

⁵ Подробнее о научной и педагогической деятельности Ю. В. Пашкуса, его незаурядной личности рассказано в ярком очерке доцента Н. В. Комаровой [Комарова, 2001, с. 18–21].

⁶ Это подтверждают, например, материалы выпущенного в 1996 г. Издательством СПбГУ «Сборника программ учебных курсов кафедры теории менеджмента» под редакцией В. С. Катькало.

1995], О. А. Патокиной [Patokina, 1995; 1996]. В успешном проведении этих исследований, равно как и разработке новых учебных курсов, большую роль сыграли уникальные возможности в рамках сотрудничества факультета со Школой бизнеса им. Хааса и Стокгольмским университетом.

Кооперация с зарубежными вузами-партнерами. Преобладающими в 90-е годы приоритетами в использовании российскими вузами западных грантов для развития программ в области менеджмента совместно с иностранными партнерами были ознакомительные поездки за рубеж и импорт иноземных профессоров для чтения базовых курсов. Там, где применялся этот подход, который был следствием почти полного отсутствия за пределами элитных госвузов кадров с адекватной базовой педагогической и научной квалификацией, не возникло ни продолжительных отношений партнеров, ни солидных российских бизнес-школ. Стратегия международного академического сотрудничества, принятая факультетом менеджмента СПбГУ, была ориентирована не на краткосрочные эффекты, а на создание костяка российских преподавателей, соответствующих мировому уровню, и повышение тем самым престижа своих программ и диплома СПбГУ.

Генеральным международным партнером факультета с 1992 г. является *Школа бизнеса им. У. А. Хааса Калифорнийского университета (г. Беркли)* — один из ведущих в мире центров подготовки профессиональных менеджеров и научных исследований в области менеджмента. У истоков этого проекта с американской стороны стояли крупнейшие специалисты в области современной теории фирмы и стратегического управления, профессора *Дэвид Дж. Тис (David J. Teece)* и *Оливер И. Уильямсон (Oliver E. Williamson)* (оба — почетные доктора СПбГУ). Академическим директором проекта является известный ученый в области теории финансов профессор *Дуайт М. Джаффи (Dwight M. Jaffee)*, а его исполнительным директором — г-жа *Сюзанна М. Кэмпбелл (Susanne M. Campbell)*. Административное содействие проекту оказывает Институт менеджмента, инноваций и организаций (директор — профессор Д. Дж. Тис). Стратегический интерес Школы бизнеса им. Хааса был обусловлен задачами интернационализации (в ответ на новые реалии глобального бизнеса) деятельности ведущих школ бизнеса США и был подкреплен ожиданием найти адекватного российского партнера в лице СПбГУ, известного высоким международным рейтингом.

Институциональное партнерство со Школой бизнеса им. У. А. Хааса было поддержано грантами Информационного агентства США, Фонда «Евразия», Института «Открытое общество» (Фонд Сороса), спонсорской помощью крупных американских корпораций и частных фондов. Сотрудничество началось с совместной разработки новых для России учебных курсов университетского уровня для бакалаврской программы по менеджменту, создания

основ библиотеки факультета, обмена преподавателями с целью научных стажировок и чтения лекций. Стоит отметить, что визиты американских коллег никогда не подразумевали замену российских преподавателей на базовых лекционных курсах, а использовались для гостевых лекций, чтения продвинутых спецкурсов, демонстрации непривычных для российских университетов методов и техник преподавания (например, кейс-метода), проведения теоретических семинаров. В свою очередь, почти все штатные преподаватели факультета неоднократно выезжали на стажировки (от одного до четырех месяцев) в Школу бизнеса им. Хааса для подготовки новых курсов и научной работы. Ежегодно в СПбГУ проводились международные конференции по таким актуальным проблемам, как коммерциализация российских биотехнологий, корпоративное управление в России, конверсия российской оборонной промышленности. Все это, безусловно, способствовало формированию качественно иного, чем в большинстве других российских школ бизнеса, профессорско-преподавательского коллектива.

Одним из первых показателей международного академического уровня преподавателей факультета менеджмента стала подготовка ими в 1994–1997 гг. серии русскоязычных изданий книг наиболее авторитетных современных специалистов в области теории фирмы и менеджмента — О. Уильямсона [Уильямсон, 1996], М. Аоки [Аоки, 1995], М. Хаммера, Дж. Чампи [Хаммер, Чампи, 1997] и др. (см., напр.: [Уроки организации бизнеса, 1994; Корпоративное управление... 1997])⁷. Этими переводами факультет внес пионерный вклад в распространение в России идей неинституциональной экономической теории, обеспечивающей солидную теоретическую базу современного менеджмента, а также сыграл важную роль в популяризации среди отечественных бизнесменов концепции реинжиниринга бизнес-процессов.

Важным достижением регулярных контактов со Школой бизнеса им. Хааса стало возникновение нескольких плодотворных творческих союзов российских и американских коллег в таких ключевых для факультета областях, как маркетинг, стратегическое управление, финансовый учет, этика бизнеса и др. Одним из продуктов данного эффективного сотрудничества явился подготовленный доцентами С. А. Старовым и И. В. Гладких совместно с профессором Дж. Майерсом кейс по российскому рынку шоколада, который был зарегистрирован в Европейском банке учебных кейсов [Starov, Gladkikh, Mayers, 1998]. Другой престижный результат этой кооперации: доценты Ю. Е. Благоев и Д. Л. Волков стали регулярно приглашаться для чтения курсов лекций в элитные вузы США и Европы. Тесные рабочие связи на персо-

⁷ Данные усилия получили высокую оценку в российском академическом сообществе (см., напр.: [Нуреев, Латов, 2001, с. 109]).

нальном уровне серьезно усиливали общее институциональное взаимодействие, обеспечивая ему долгосрочную устойчивость.

Однако главные объяснения беспрецедентной для российско-американских университетских партнерств продолжительности этого проекта кроются в следующем. *Во-первых*, в общности интереса в создании не очередной школы бизнеса с чисто учебными приоритетами, а полноценного специализированного факультета крупного классического университета, способного осуществлять продвинутые учебные и научные программы на международном уровне. На этом пути за девять лет акцент сотрудничества эволюционировал от разработки курсов бакалаврской программы к совместным научным исследованиям и развитию программ MBA и подготовки аспирантов. *Во-вторых*, не имевший аналогов международный проект создания факультета менеджмента, который потребовал многолетних нетривиальных совместных усилий и их координации, не мог быть успешным без режима взаимного уважения коллег из двух великих университетов. *В-третьих*, в отличие от многих других схожих начинаний это партнерство имело результатом факультет, который никогда не зависел в своих операционных расходах от грантов иностранных правительств и фондов, а использовал их только для реализации задач долгосрочного характера. Изначальная способность факультета менеджмента СПбГУ зарабатывать посредством платных форм образования средства на текущие расходы вдохновляла новых грантодателей.

Приоритеты и философия кооперации с 1994 г. со *Стокгольмским университетом* — другим важнейшим зарубежным партнером факультета, были во многом схожими. Акцент здесь делался на развитие учебных программ и исследований в области государственного и муниципального управления (ГМУ). Координатором проекта со шведской стороны был проректор Стокгольмского университета д-р *Йонас Энгберг (Jonas Engberg)*, со стороны факультета менеджмента — доцент Ю. В. Федотов. Это сотрудничество было подкреплено грантами Шведского института и Шведского агентства содействию развития. Как и в ситуации с Калифорнийским университетом, позитивные результаты были получены не в последней степени благодаря правильному выбору партнеров — ими стали университеты, достойные международного статуса друг друга.

Постановка в условиях рыночных реформ в России учебных программ университетского калибра в сфере ГМУ была, возможно, еще более трудной задачей, чем в случае программ по управлению бизнесом. Помимо новизны проблемы для России и существенных различий зарубежных национальных моделей государственного регулирования экономики, специфика здесь состояла в наличии в мире достаточно обширного спектра традиций образова-

ния в этой области, каждая из которых предполагала свой акцент — на экономические, политологические или иные аспекты вопроса. Избранный кафедрой ГМУ вариант тяготел к экономическим доминантам при подготовке профессиональных государственных менеджеров, которые виделись способными после окончания Университета к серьезной аналитической работе⁸. Впоследствии в рамках программы подготовки специалистов в данной области были открыты специализации «Государственное регулирование экономикой» и «Управление внешнеэкономической деятельностью».

Успешная кооперация со шведскими коллегами позволила открыть в 1997 г. Центр исследований проблем ГМУ, первое организационно оформленное научно-исследовательское подразделение факультета. Центр стал ежегодно проводить международные рабочие семинары и конференции по проблемам реформирования общественного сектора экономики с участием ученых крупнейших российских и зарубежных университетов. В рамках издаваемой с 1998 г. серии «Научные доклады по проблемам государственного управления» опубликовано 19 выпусков. Проекты, реализуемые Центром, стали основой для создания Российской Ассоциации исследователей общественного сектора (ASPE). В последние годы сотрудники кафедры ГМУ приняли участие в серии проектов по развитию местного самоуправления, поддержанных грантами ЕС и фонда «Евразия».

Весьма перспективным для развития на факультете новых технологий обучения видится начин кафедры ГМУ по созданию в 2001 г. совместно с Междисциплинарным центром СПбГУ (организованного при поддержке шведских коллег) курса «Стратегическое управление муниципальным образованием» на базе передового программного обеспечения.

Уместно здесь подчеркнуть, что сотрудничество факультета с его двумя главными зарубежными партнерами⁹ было ценным не только с точки зрения задач его учебного, научного и кадрового развития, но и ввиду богатейших возможностей изучения опыта управления факультетом менеджмента в условиях крупного классического университета. Особенно актуальным это было применительно к системе отношений с крупным бизнесом — потенциальным работодателем для выпускников факультета и вероятным партнером в решении вопросов его долгосрочного развития.

⁸ Подробнее о логике этого выбора см.: [Федотов, Патокина, 1998].

⁹ В первые годы существования факультета также были успешно реализованы целевые учебные и научные проекты со Школами бизнеса Питтсбургского и Дюкского университетов (оба — США), пилотные проекты с рядом ведущих школ бизнеса Южной Кореи, начато сотрудничество с факультетом финансов и бухучета Университета в г. Вааса (Финляндия).

Корпоративные партнерства с бизнесом начали выстраиваться с первых дней жизни факультета. Стоит ли говорить, что в 1993 г. отношения между частными компаниями и государственными вузами не имели традиции в России, причем государственное распределение молодых специалистов еще многими в высшей школе считалось «обязанностью» государства (равно как и 100-процентное финансирование им вузов). Факультет менеджмента СПбГУ, для которого основным критерием были не ортодоксальные представления, а новые реалии экономики страны, сыграл во многом пионерную роль в российской системе бизнес-образования в деле создания модели устойчивых взаимовыгодных отношений с ведущими российскими и иностранными компаниями. Символами нового подхода к взаимодействию факультета старейшего государственного университета с внешней средой стали *Международный попечительский совет* и Центр карьер.

При формировании первого за основу была взята типичная для любой школы бизнеса в современном мире концепция привлечения компаний и организаций, имеющих стратегический интерес в поддержке ее развития. На приглашение войти в Совет откликнулись топ-менеджеры крупных американских корпораций, имевшие бизнес в России, и руководители российских компаний и банков, обладавшие (что было крайне редко в середине 90-х годов) долгосрочным видением роли авторитетной школы бизнеса как стратегического поставщика качественных кадровых ресурсов. Все годы Попечительский совет факультета возглавлял президент (затем главный управляющий и председатель Совета директоров) компании Procter & Gamble *Джон И. Пеннер (John E. Pepper)*, убежденный сторонник поддержки высшего образования¹⁰. С самого начала деятельности Совета в него входили *Тимоти Дж. Дуайер (Timoty G. Dwyer, Sun Microsystems, Inc.)*, *Джон Ф. Маккензи (John F. McKenzie, Baker & McKenzie)*, *Питер Джакоби (Peter Jacobi, Levi Strauss & Co.)*, *Ю. И. Львов (Банк «Санкт-Петербург», ныне — в «Газпромбанке»)*, *О. А. Казанская («Балтийский банк», ныне — в «Петровском народном банке»)*, *А. Л. Загорский (СП «Экотек»)* и др. Позднее к ним присоединились руководители компаний Gillette, Otis, Honeywell, Группы компаний «БизнесЛинк», Международного банка Санкт-Петербурга и др.

¹⁰ Контакты Дж. И. Пеппера с СПбГУ (почетным доктором которого он ныне является) начались в 1991 г., когда P&G начала бизнес в России с пробных продаж шампуня с кондиционером Vidal Sassoon Wash & Go на рынке Ленинграда, приняв для организационного оформления своего вхождения в новую страну беспрецедентное решение о создании совместного предприятия с крупнейшим государственным университетом.

В своей работе Международный попечительский совет преследует три цели: выработку рекомендаций по стратегии развития факультета; помощь в сближении преподавания менеджмента с практикой деловых операций; выявление дополнительных возможностей ресурсной поддержки факультета. Многомиллионные инвестиции компаний — членов Совета в развитие факультета менеджмента СПбГУ, сделанные за последние годы, являются весомым подтверждением большого кредита доверия ему со стороны солидного бизнеса. Пожалуй, уникальные для России достижения факультета менеджмента в работе с его Попечительским советом объясняются именно огромным ресурсом доверия, дефицит которого в отечественном бизнесе является, возможно, главной «культурной уникальностью» последнего.

Между тем накопленный опыт успешной работы Попечительского совета факультета менеджмента СПбГУ говорит о необходимости учета ряда нетривиальных моментов теми, кто хотел бы добиться схожих результатов. Во-первых, стратегические инвесторы в высшее образование хотят иметь дело с ясной в финансовом и управленческом (механизм принятия решений) аспектах организацией. Во-вторых, факультет должен быть эффективно управляемым и обладать четкой программой развития, что всегда учитывается стратегическими инвесторами. В-третьих, факультету нужно быть психологически готовым постоянно доказывать внешнему миру свою значимость и полезность, что зачастую крайне трудно осознать тем, кто исходит из детерминированной обязанности государства и (или) бизнеса субсидировать университеты только потому, что эти вузы существуют.

Вклад созданного в 1994 г. *Центра карьер* факультета менеджмента в обеспечение непрерывного делового взаимодействия с компаниями-партнерами трудно переоценить. Одним из стержневых проектов в работе Центра является программа летних (в том числе зарубежных) стажировок студентов факультета, в которой участвует более 50 российских и иностранных компаний. К числу других задач Центра относятся организация регулярных гостевых лекций менеджеров компаний-партнеров и посещения группами студентов факультета этих компаний, проведение Дней карьеры и семинары для студентов по составлению резюме и подготовке к интервью с работодателем, а также содействие им в трудоустройстве.

Не будет преувеличением утверждать, что во многом благодаря приверженности внешним критериям оценки своих результатов со стороны российского и международного академического и делового сообществ факультет менеджмента СПбГУ смог взять быстрый старт в начальный период и в последующие годы уверенно накапливать высокую репутацию.

1998–2001 годы: БЫСТРОЕ «ВЗРОСЛЕНИЕ» ФАКУЛЬТЕТА

Рубежным событием в истории факультета, ознаменовавшим начало ее нового этапа, стало утверждение в январе 1998 г. Ученым советом СПбГУ «Стратегии развития факультета менеджмента на период до 2002 г.». Был высоко оценен итог работы за первые 5 лет, развеяны последние сомнения немногих скептиков относительно значения факультета для Университета. Важно отметить, что обсуждение перспектив факультета менеджмента теперь протекало гораздо более конструктивно, чем на заре его создания, когда содержательные аспекты дискуссии зачастую подменялись политизированными и эмоциональными. Новому факультету удалось не только доказать, что теория менеджмента является самостоятельным разделом научного знания, но и установить активное взаимодействие со многими факультетами СПбГУ, причем не только смежными с проблематикой менеджмента, но и естественно-научными, которые были заинтересованы во введении курсов по основам менеджмента, маркетинга и предпринимательства в свои учебные программы. Стало нарастать и укрепляться сотрудничество и с экономическим факультетом.

Главной особенностью нового этапа развития факультета было его быстрое возмужание, совпавшее по времени с качественной эволюцией российского менеджмента после августа 1998 г. В 1999 г. эффекты девальвации рубля предоставили разумным отечественным производителям новые возможности бизнеса, а две крупнейшие российские компании («Газпром» и «ЛУКОЙЛ») впервые попали в список Fortune-500. В условиях общего экономического оживления в стране и политической стабилизации после избрания нового президента возобновился рост крупных и средних национальных компаний, активно использующих слияния и поглощения для выхода на новые региональные рынки и проникновения в перспективные сферы бизнеса. Подходит к концу период «дикого капитализма», когда решающую роль играл простой «захват» активов, и на смену ему приходит время эффективного управления собственностью. Горячими темами в деловых журналах и профессиональной среде стали оценка бизнеса, создание и продвижение сильных брендов, управление развитием организаций, корпоративное управление, сравнительные преимущества российского менеджмента и другие сложные проблемы, свидетельствующие о качественно новом уровне мышления руководителей конкурентоспособных отечественных компаний. В России быстро нарождается новый социальный слой профессиональных менеджеров¹¹.

¹¹ Первая попытка изучения этого феномена была предпринята в середине 2000 г. (см.: [Шмаров, 2000, с. 26–36]).

В этой ситуации крайне своевременным было государственное признание в России осенью 1999 г. диплома МВА с наделением правом его выдачи 30 бизнес-школ, наиболее адекватных требованиям этой программы высшего уровня с точки зрения Министерства образования и РАБО. В данную выборку вошли представители всех трех имеющихся сегодня в российском бизнес-образовании популяций школ бизнеса, предлагающих программы дипломного уровня. Это, во-первых, факультеты и другие структурные подразделения элитных госвузов с экономико-управленческой специализацией (СПбГУ, МГУ, ГУ-ВШЭ, АНХ, ГУУ, Финансовая академия, СПбГУЭиФ), обладающие критической массой штатных преподавателей, активно занимающихся прикладными исследованиями и управленческим консалтингом. Во-вторых, это новые негосударственные школы бизнеса (яркий пример — ИМИСП), располагающие ограниченным штатом собственных преподавателей и выполняющие в основном учебно-организационную функцию. В-третьих, это многочисленные учебные центры на базе неэкономических госвузов (технических, педагогических и др.), традиционно не имевших необходимого числа преподавателей должного уровня по базовому спектру дисциплин дипломных программ подготовки менеджеров и открывших эти программы в период смены своего статуса — преобразования из институтов в университеты и академии. Указанные три популяции объединяют учебные структуры, весьма различные по своей истории и приоритетам развития¹².

Очевидно, что в названных условиях спроса и предложения на российском рынке образовательных услуг в области управления дальнейшее развитие факультета менеджмента СПбГУ предполагало его четкое стратегическое позиционирование. В начале 1998 г. было окончательно сформулировано перспективное видение факультета как *ведущей российской университетской школы менеджмента, соответствующей международным стандартам*. Данный выбор вытекал из исходного стремления к построению факультета, достойного лучших традиций старейшего классического университета России. В рамках реализации стратегической установки на создание этого «факультета мечты» к началу 2001 г. было завершено форми-

¹² В определенном смысле созвучную классификацию приводит президент РАБО профессор Л. И. Евенко, выделяющий две группы школ бизнеса, способных реализовывать в России программы МВА: во-первых, те, которые являются «частью исследовательских университетов» (к ним он, правда, относит лишь «несколько крупных государственных академий»), и, во-вторых, образовательные учреждения, отнесенные выше ко второй популяции («новые динамичные негосударственные «школы бизнеса»») [Евенко, 1998, с. 80].

рование меню учебных программ факультета, его кафедральной и общей структуры, а также финансовой модели его долгосрочного развития.

Спектр учебных программ факультета сегодня состоит из трех кластеров: основные образовательные программы (очное и заочное обучение), программы подготовки магистров и аспирантов, программы МВА и профессиональной переподготовки. Каждый из них имеет свои целевые группы абитуриентов, содержательные приоритеты и рынки для выпускников.

Набор программ первого кластера, предлагаемых сегодня факультетом, концептуально был определен уже в 1997 г., когда имевшееся ранее предложение ограниченного перечня программ (бакалавриат по направлению «Менеджмент» и специальность «ГМУ») было резко расширено путем открытия специальности 061100 «Менеджмент» с отдельным приемом по специализациям «Финансовый менеджмент», «Маркетинг» и «Управление персоналом». Этот шаг, продиктованный явной дифференциацией спроса на рынке бизнес-образования, оказался крайне удачным с точки зрения как показателя конкурса на факультет, так и создания условий его дальнейшего роста. Вскоре в рамках специальности «Менеджмент» (ныне «Менеджмент организации») были открыты новые специализации «Информационный менеджмент» и «Международный менеджмент», а программы по маркетингу и управлению персоналом после лицензирования одноименных специальностей повысили свой статус. В 1999 г. было открыто заочное отделение. К началу 2002 г. портфель программ данного уровня выглядел так: 7 программ на дневном отделении по четырем специальностям («Менеджмент организации» (3 специализации), «Маркетинг», «Управление персоналом» и «ГМУ») и направлению «Менеджмент», и 2 программы — на заочном (специальности «Маркетинг» и «ГМУ»).

Этим изменениям соответствовала динамика численности студентов данных программ: с 1997 по 2001 г. их количество возросло с 400 до более 900 человек. Следует учитывать, что факультет еще не вышел здесь на «проектную мощность»: при планируемой, начиная с 2001 г., общей (бюджетные и «платные» места) численности каждого курса 250 человек, максимальный выпуск составил пока около 80 бакалавров менеджмента. В 2001 г. факультет впервые провел бюджетный прием в количестве 150 человек. При этом сохранился достаточно высокий конкурс на бюджетные места (средний показатель — 4,3 человека на место, более 5 — на программы «Международный менеджмент» и «Финансовый менеджмент»). Новым для факультета стал конкурс на «платные» места по большинству программ: при повышении в 2001 г. стоимости обучения до 2500 долл. из 130 абитуриентов этой формы приема было зачислено после тестов около 100 человек. Нельзя не упомянуть другую любопытную статистическую подробность:

для программ этого уровня характерна высокая доля «женской части населения» — в среднем более 50% учащихся.

Если программы данного кластера предназначены для лиц со средним образованием, предполагают получение первого высшего образования и призваны дать возможность выпускникам уверенно начать профессиональную деятельность по конкретной специальности, то *программы второго кластера* — магистратура и аспирантура — имеют принципиально иную цель, predeterminedенную их академической направленностью и наличием у абитуриентов этих программ высшего образования. В отличие от некоторых крупных вузов экономико-управленческого профиля, считающих возможным последовательное, с интервалами в один год, получение дипломов бакалавра, специалиста и магистра, факультет менеджмента СПбГУ исповедует трактовку магистратуры как программы продвинутого уровня для подготовки к научно-педагогической и консалтинговой деятельности, а также для работы в аналитических подразделениях финансовых и нефинансовых компаний и организаций. Такое понимание магистратуры видится адекватным специфике спроса обозначенного рынка ее выпускников: их подготовка должна занимать 2 полноценных учебных года, завершающихся магистерской диссертацией, обязательно содержащей научный анализ процессов в реальном бизнесе.

Магистратура по направлению «Менеджмент», открытая на факультете в 1997 г., ныне состоит из двух программ по специализациям «Общий и стратегический менеджмент» и «Международный бизнес». Первая из них (руководитель — доцент Д. В. Овсянко) ориентирована на научную и консалтинговую карьеры магистрантов и предлагает углубленное изучение соответствующих разделов теории и инструментария современного менеджмента; вторая — (руководитель — доцент Ю. Е. Благоев), реализуемая с 1999 г., является уникальной для российской высшей школы. Она была разработана в рамках специального проекта, финансируемого программой Tempus/Tacis, в европейском стандарте SEMS факультетом менеджмента в консорциуме с ведущими школами бизнеса Северной Европы (Копенгагенская и Хельсинкская школы бизнеса, Стокгольмская школа экономики, Норвежская школа бизнеса в г. Бергене). Программа реализуется преподавателями факультета на английском языке и предполагает совместное обучение российских студентов со сверстниками из европейских университетов и школ бизнеса, причем последний семестр на факультете менеджмента зачитывается как часть учебного плана их «домашних» вузов — беспрецедентный случай в современном российском бизнес-образовании.

Аспирантура на факультете была первоначально открыта в 1997 г. по специальности 08.00.28 «Организация производства». После реорганизации

перечня специальностей ВАКа прием в аспирантуру факультета проводится на специальность 08.00.05 «Экономика и управление в народном хозяйстве», по которой в 2001 г. на факультете открыт Диссертационный совет по защите кандидатских диссертаций К 212.232.11 (председатель — профессор Н. В. Расков). Сложившееся на факультете видение аспирантуры имеет три составляющие: во-первых, уровень диссертаций должен соответствовать мировому уровню развития теории менеджмента вкупе с обязательным анализом в них практики российского бизнеса; во-вторых, развитие учебной программы аспирантуры как набора курсов действительно продвинутого (по международным стандартам) уровня; в-третьих, компактный размер этой программы с бюджетным приемом 15–20 человек в год. Стратегическое значение для факультета аспирантуры высокого качества трудно переоценить с точки зрения как воспроизводства для собственных нужд научно-педагогических кадров надлежащей квалификации, так и его позиции в российской системе учебных и научных центров в области менеджмента.

Программы третьего кластера (МВА и профессиональной переподготовки) — абсолютно приоритетная сфера деятельности для факультета, успех в которой является важнейшим критерием репутации его торговой марки в среде российских и иностранных компаний и других участников быстро развивающегося отечественного рынка профессиональных менеджеров. Как известно, лидерами бизнес-образования в современном мире становятся именно те учебные заведения, которые способны обрести признание как центры подготовки менеджеров высшей квалификации по программам МВА. Контингент слушателей таких программ, существенно отличный по своему жизненному и профессиональному опыту от студенческой аудитории основных образовательных программ и преследующий другие образовательные цели, чем магистранты и аспиранты, предъявляет качественно иные, повышенные требования к квалификации преподавателей, манере ведения ими занятий и организации учебного процесса в целом. В ситуации общепризнанной несостоятельности нынешней отечественной системы бизнес-образования в преодолении катастрофически большого дефицита в России современно образованных менеджеров, остро стоит вопрос о потенциале школ бизнеса в развитии и расширенном воспроизводстве кадрового состава преподавателей, которые могут быть привлечены к решению этой задачи. С нашей точки зрения, ожидать здесь положительных (с точки зрения масштабов и устойчивости процесса¹³) результатов реалистично только от учебных центров, отнесенных выше к первой популяции российских школ бизнеса.

¹³ На важность этих обстоятельств обращает внимание президент РАБО профессор Л. И. Евенко [Евенко, 1998, с. 80–81].

Программы профессиональной переподготовки по менеджменту и ГМУ, открытые на факультете в 1994 г., начали быстро расширяться с 1998 г., когда был осуществлен переход на специализации по функциональному признаку: на рынке стали предлагаться программы «Финансовый менеджмент», «Управление маркетингом» и «Управление персоналом». Это направление работы под руководством доцента Д. Л. Волкова обрело требуемый динамизм: в 2001/2002 учебном году на программах переподготовки обучалось уже более 120 бизнесменов. Факультет менеджмента стал ведущим в Санкт-Петербурге участником Президентской программы подготовки управленческих кадров для народного хозяйства страны по специализациям «Маркетинг» и «Финансовый менеджмент» (обе реализуются по модели профессиональной переподготовки).

Первый набор на *программу MBA* факультета менеджмента СПбГУ был проведен в 2000 г. и оказался очень успешным. Следующий прием на программу MBA (группа начала занятия в ноябре 2001 г.) прошел при бурном росте интереса к ней, что предопределило решение о формировании второй в 2001/2002 учебном году (февральской) группы. Впечатляет качественный состав всех трех учебных групп (в среднем по 30 слушателей в каждой): две трети зачисленных на нашу программу MBA являются менеджерами высшего звена. Они представляют как ведущие зарубежные и российские компании (Хенкель-Эра-Тосно, ОТИС, Кока-Кола, Браво Интернэшнл, Ланит-Терком, Пятерочка, Ленинградский Северный завод и др.), так и сравнительно небольшие, но прогрессирующие предпринимательские фирмы. Подготовку программы и обеспечение высокого стандарта качества преподавания в ходе ее реализации координировал ее директор, доцент И. В. Гладких, ставший в 2000 г. первым заместителем декана факультета при сохранении руководства программой MBA, что было призвано подчеркнуть ее статус в меню программ факультета. Здесь уместно подчеркнуть, что кажущееся «затягивание» с открытием программы MBA было осознанным следствием иной, чем у многих других (в большинстве своем негосударственных) учебных заведений в сфере бизнес-образования, концепцией развития факультета менеджмента СПбГУ. Мы начинали с создания прочного фундамента кадрового состава и базовых университетских программ (в отличие от альтернативной модели выращивания программы MBA из краткосрочных программ для бизнесменов) и лишь на этой платформе посчитали возможным перейти к управлению долгосрочным ростом серьезных дипломных программ уровня MBA.

Наша готовность к этому подтверждалась высокой внешней оценкой факультета не только через очень успешное трудоустройство выпускников основных образовательных программ, но также двумя другими важными

фактами. Во-первых, был накоплен солидный опыт обучения действующих бизнесменов как на программах переподготовки, так и на более коротких программах. В течение трех лет группа лучших преподавателей факультета работала на программе NORLET (Nordic-Russian Leadership Executive Training), созданной консорциумом ведущих скандинавских компаний (ABB, Danfoss A/S, Neste Oy, Norsk Hydro ASA, Statoil AS, Sonera, Tetra Laval) для переподготовки менеджеров их российских филиалов и дочерних предприятий. В течение последних пяти лет постоянно проводились программы повышения квалификации менеджеров по заказам корпоративных партнеров факультета. Во-вторых, факультет менеджмента СПбГУ получил международное признание как один из лучших примеров новой современной университетской школы бизнеса в странах Центральной и Восточной Европы и СНГ. Свидетельством тому стало приглашение декана факультета В. С. Катыкало в состав экспертных советов ряда авторитетных международных организаций, поддерживающих развитие бизнес-образования в регионе. Все это подтверждало как уровень преподавателей факультета, так и его высокое качество как организации.

Кафедральная и общая структура управления факультетом к началу 2002 г. обрела завершенность. К этому времени общее число обучающихся на всех его программах достигло 1200 человек (более 800 — на программах первого кластера, около 100 — в магистратуре, 50 — в аспирантуре, более 200 — на программах MBA и переподготовки). Если для управления программами третьего кластера наиболее эффективным является матричный (проектный) принцип, то развитие других в условиях университетского факультета традиционно опирается на кафедральную структуру, которую в определенном смысле можно интерпретировать в терминах дивизионального принципа управления¹⁴.

Во исполнение «Стратегии развития факультета менеджмента до 2002 г.» были открыты 4 новые кафедры: *стратегического управления и маркетинга*

¹⁴ Здесь необходима оговорка: с начала 1990-х годов децентрализация управления СПбГУ предполагала возможность наделения факультетов статусом правомочий юридического лица с открытием для них собственных счетов в коммерческих банках. С введением нового Бюджетного кодекса факультеты стали пользоваться субсчетами на единых счетах Университета в Сбербанке РФ, что в принципе не меняло названного порядка взаимоотношений ректората и этих факультетов. Формирование бюджетов кафедр на таких факультетах — следующий логичный шаг в направлении повышения самостоятельности и ответственности руководителей структурных подразделений Университета. В итоге принцип центров финансовой ответственности перестает быть диковинным для модели управления факультетом.

(1998, заведующий — доцент В. С. Катъкало), *управления персоналом* (1998, профессор С. В. Кошелева), *информационного менеджмента* (1999, доцент Н. К. Кривулин) и *международного менеджмента* (2000, доцент Ю. Е. Благов). Все они, равно как и исторически первые три кафедры факультета — *теории менеджмента*, *ГМУ*, *теории финансов*, стали выпускающими по семи профильным основным образовательным программам, обсуждавшимся выше. Столь интенсивное кафедральное строительство удалось обеспечить адекватным количественным и качественным ростом профессорско-преподавательского состава, происходящему благодаря характерной для факультета репутации престижного и перспективного места работы истинных профессионалов.

В 2001/2002 учебном году на факультете работает более 90 преподавателей (включая 21 доктора наук), из них более 60 — на полной ставке. В последние 5 лет на факультет перешли работать такие ведущие специалисты в важных разделах подготовки менеджеров, как профессора Н. С. Бабинцева, Д. И. Баркан, А. В. Бухвалов, С. В. Воронин, А. А. Демин, С. В. Котелкин, С. В. Кошелева, И. В. Лукашевич, А. А. Семенов, С. И. Яковлева. В качестве совместителей на факультете читали авторские курсы профессора П. А. Ватник, Н. Л. Вещунова, Ю. Н. Гладкий, П. И. Гребенников, А. И. Евдокимов, Е. К. Завьялова, А. К. Казанцев, В. В. Ковалев, Ю. А. Куперин, Ю. А. Львов, П. Я. Октябрьский, А. С. Селищев, А. И. Чистобаев, среди которых — авторы популярных в России учебников по финансовому менеджменту и учету, корпоративному управлению, экономической теории, региональному управлению. Большие результаты были достигнуты в привлечении в штат факультета по каждой кафедре компетентных в академическом плане и активных в управленческом консалтинге преподавателей доцентского уровня. К преподаванию на постоянной основе было приглашено также несколько специалистов с большим опытом практической работы в области финансового менеджмента, аудита, рекламного менеджмента, развития «высоких технологий» и др.

Нельзя не подчеркнуть важный факт удачного синтеза поколений, достигнутого на факультете: при весьма невысоком для современной российской высшей школы среднем возрасте преподавателей — 44 года, заслуженным авторитетом во всех аудиториях (включая программу MBA) пользуются педагоги из старших возрастных групп. Залог этого — отбор преподавателей исходя не из степеней и званий, а из их склонности (и способности) к постоянному освоению новых знаний и методов обучения, а также к научным исследованиям. Актуален здесь и другой аспект: по своей природе факультет менеджмента возник для развития программ в области управления бизнесом, а не управления предприятиями (второе до сих пор зачастую является приоритетом программ традиционных экономических вузов).

В ходе резкого расширения кадрового состава факультета произошло дальнейшее усиление его междисциплинарности с акцентом на такие науки, как экономика, психология, математика. Это достижение позволяет факультету обеспечивать уникальный синтез специалистов при разработке и реализации его программ. Так, кафедра теории финансов, в составе которой наряду с экономистами имеется 5 докторов и кандидатов физико-математических наук, предлагает продвинутые программы подготовки специалистов по финансовому менеджменту, основанные не на «разговоре о финансах», а на воспитании навыков аналитической работы, присущей этой профессии. Другой пример — программы по управлению персоналом, где крайне эффективным оказывается взаимообогащение экономистов и психологов. Стоит ли говорить, что междисциплинарное взаимодействие обусловливает успех в развитии интегральных курсов стратегического управления, международного бизнеса, предпринимательства, сравнительного менеджмента и др.

Очевидно, что для развития этого крайне важного для программ по менеджменту диалога специалистов из разных наук наиболее благоприятна среда классического университета. Одним из существенных для конкурентной позиции факультета менеджмента СПбГУ следствием этого факта (наряду с общим ростом числа высококвалифицированных преподавателей) стала его способность организовывать подготовку широкого спектра спецкурсов по основным функциональным разделам менеджмента. Именно отсутствием надлежащих кадровых ресурсов у многих российских учебных заведений экономико-управленческого профиля объясняется их приверженность программам дженералистского характера: достаточно сравнить высокую конкуренцию на рынках основных образовательных программ и программ профессиональной переподготовки по менеджменту «вообще» с весьма ограниченным предложением в сегменте функционально-ориентированных программ. Обеспечить последние потребным спектром курсов и спецкурсов гораздо сложнее, а между тем российским бизнесом сегодня крайне востребованы именно команды функциональных специалистов для управления реорганизацией и развитием компаний. В этом контексте особо сильное звучание приобретают программы по маркетингу, где факультет, благодаря созданию на профильной кафедре мощной команды авторитетных специалистов, убедительно зарекомендовал себя на рынке академической солидностью образования в сочетании с его практической направленностью.

Символом достижений в кадровом развитии факультета стало также нарастание его *научной продуктивности*. Особенно плодотворным на новые книги стал коллектив кафедры теории финансов (см.: [Пашкус и др., 1999;

Российские банки... 1998; Финансы и политика... 2000]). Интересные исследования были выполнены по актуальным вопросам маркетинга, стратегического управления, корпоративного управления в России, управления в общественном секторе экономики [Koustch, 1999; Patokina, Baranov, 1999; Fedotov, 1999; Катькало, 1999, 2002; Баранов, 2000; Костеева, 2000; Муравьев, Савулькин, 1998; Муравьев, Кузнецов, 2000]. Интенсификации и систематизации научной работы способствовали ежегодные научные чтения памяти первого декана факультета профессора Ю. В. Пашкуса и конференции, проводимые с зарубежными вузами-партнерами. Общероссийский характер приобрела конференция по проблемам управления персоналом, организуемая под руководством доцента Т. А. Солтицкой. Открытый в 2000 г. Центр управленческих и институциональных исследований начал издавать серию научных докладов. Самостоятельным направлением исследовательских усилий преподавателей факультета является подготовка авторских учебных пособий [Бухвалов, 2001; Солтицкая, 2001; Расков, 2000, 2001; Костеева, 2000; Замулин, 2002; Воронин, 1999].

Рубежным событием стала и публикация в 2001 г. первого выпуска ежегодника «Российский менеджмент: теория, практика, образование», продолжившего традицию сборников научных работ преподавателей, аспирантов и магистрантов факультета, ранее (в 1998 и 1999 гг.) издававшихся под названием «Актуальные проблемы менеджмента». Активизация на факультете исследований реалий и тенденций отечественной практики управления (где пока больше вопросов, чем строго научных ответов на них)¹⁵ — исключительно важное дело для его дальнейшего развития как признанного российского учебно-научного центра. В этом контексте знаковое значение будет иметь выход в свет в 2002 г. первого номера факультетского научного журнала «Вестник СПбГУ. Серия „Менеджмент“».

Говоря о структуре управления факультетом, следует отметить, что помимо приоритетного развития в последние годы таких его «канонических» подразделений, как библиотека и компьютерный центр, большое внимание уделяется также трем типам подразделений, нетрадиционным для факультетов российских государственных университетов в целом, однако имеющим место на ряде других факультетов СПбГУ. Это, во-первых, подразделения операционного характера, обеспечивающие функционирование факультета, обладающего в условиях СПбГУ значительной оперативной самостоятельностью (деканаты основных и дополнительных образовательных программ, бухгалтерия, приемная комиссия, Центр междуна-

¹⁵ Подробнее см.: [Катькало, 2001, с. 3–10].

родных обменов, Издательский центр, служба хозяйственного обеспечения); во-вторых, подразделения, поддерживающие связи с деловым сообществом и другими заинтересованными в развитии факультета группами (Центр карьер и отдел рекламы и связей с общественностью); в-третьих, Центр управленческого консультирования, открытый в 2000 г. в ответ на возрастающий спрос на консалтинговые услуги преподавателей факультета. Такой набор элементов организационной структуры факультета конструировался в соответствии с моделью финансирования его функционирования и долгосрочного развития.

Финансовая модель факультета исходит из необходимости адекватного его профилю баланса трех основных источников средств для современных университетов: государственных субсидий, доходов от платных форм обучения, грантов и спонсорской помощи бизнеса и благотворительных фондов. В условиях известной ограниченности первого из них подавляющая нагрузка по финансированию операционных расходов факультета должна приходиться на доходы от его платных образовательных услуг (если, конечно, считать, что школа бизнеса должна уметь сама зарабатывать средства для этих целей). При постоянном росте масштабов и разнообразии деятельности факультета этот принцип всегда удавалось выдерживать: в 2001/2002 учебном году доходы от платных услуг факультета достигли 1 200 000 долл.

Иначе обстоит ситуация с финансовым обеспечением инвестиционных проектов факультета: для молодой растущей школы бизнеса здесь более уместно привлечение средств из третьего источника, т. е. деятельность, обозначаемая в англоязычных странах понятием «фандрейзинг» (*fundraising*). Результаты, достигнутые факультетом менеджмента СПбГУ, не имеют аналогов в российской высшей школе: к началу 2002 г. для ремонта новых зданий факультета удалось привлечь около 4 500 000 долл. от ведущих иностранных и российских компаний и банков, благотворительных фондов и частных лиц — членов Международного попечительского совета факультета. Среди корпоративных доноров — Procter & Gamble (275 000 долл.), Газпромбанк (150 000 долл.), Альфа-Банк (100 000 долл.), Gillette (100 000 долл.), Henkel (50 000 долл.), «Международный банк Санкт-Петербурга» (30 000 долл.) и др. В этих организациях уже сегодня успешно работают лучшие выпускники факультета, однако главный интерес инвесторов состоит в гарантировании будущего притока кадров высокого качества, успешной подготовке которых, как свидетельствует мировой опыт, способствует адекватная инфраструктура школы бизнеса.

Активный и систематический фандрейзинг предполагает безусловную ориентацию организации на внешние критерии оценки ее деятельности,

что для факультета менеджмента в силу его профиля в принципе должно быть естественным. В практической работе это означает приверженность трем весьма неортодоксальным воззрениям. *Во-первых*, непрерывность изменений в современном бизнесе требует от факультета менеджмента старейшего классического университета (консервативного по сути учреждения) постоянного соответствия им, а, возможно, порой и действий на опережение. Значит, среди *действующих* преподавателей не может быть «вечных» авторитетов, опирающихся только на прошлые научные и педагогические заслуги. Особенно это очевидно в аудитории программы MBA. *Во-вторых*, первостепенный акцент внимания факультета должен быть не на запросы студентов, а на нужды компаний-работодателей. Именно компании-работодатели являются последней инстанцией, принимающей решение о качестве программ факультета. *В-третьих*, нужно быть готовыми с легкостью расставаться с платными студентами, которые того заслуживают ввиду академической неуспеваемости. Завтрашние упущенные выгоды вследствие потери доверия корпоративных партнеров к качеству выпускников неизмеримо выше сегодняшних доходов от «платных» студентов. Опыт факультета менеджмента СПбГУ подтверждает эффективность такой финансовой модели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ЧТО ДАЛЬШЕ?

Главными движущими силами современного (в том числе российского) бизнеса являются постоянные технологические изменения, предпринимательство и глобализация. Эти же три «вызова» имеют прямое отношение и к перспективам российской индустрии менеджмент-образования, *главная проблема* в развитии которой видится в *способности поспеть за преобразованиями в отечественном бизнесе*. Отсюда критерии оценки отечественных школ бизнеса должны строиться не на соображениях внутри-российских сопоставлений, а быть симметричными реалиям соперничества практически в любой отрасли экономики России, а именно — исходить из сравнений с уровнем потенциальных иностранных (для бизнес-образования — в основном европейских) конкурентов. Учитывая, что наиболее ценными активами любой школы бизнеса в мире являются ее человеческий капитал и торговая марка, нужно подчеркнуть, что острейшей проблемой почти всех российских центров менеджмент-образования остается дефицит высококвалифицированных преподавателей, сочетающих знание теории предмета с практическим опытом и бизнес-менталитетом.

В XXI в. признанными лидерами российского бизнес-образования станут те крупные (непренеменно с учетом размера программ MBA) учебные заведения, которые смогут одновременно достичь *трех конкурентных*

преимуществ: собственного штата преподавателей с высоким рейтингом в академической и деловой среде, развитой системы связей с престижными корпоративными партнерами и стратегических партнерств с ведущими зарубежными школами бизнеса. Представляется, что без развития эффективной системы исследований российского бизнеса (в том числе с участием собственных аспирантов) ни одна отечественная школа менеджмента не сможет создать и удержать в долгосрочном плане эти преимущества. Несмотря на то, что факультет менеджмента СПбГУ все девять лет своей истории развивался в верном направлении, предстоит еще большая работа для достижения полного соответствия названным требованиям.

Литература

- Аоки М. Фирма в японской экономике / Пер. с англ. СПб., 1995.
- Баранов И. Н. Функции общественного благосостояния. Эффективность и справедливость // Экономическая школа. СПб., 2000. Вып. 5.
- Бухвалов А. В., Бухвалова В. В., Идельсон А. В. Финансовые вычисления для профессионалов. СПб., 2001.
- Воронин С. В., Воронин М. С. Совместное предпринимательство и международная инвестиционная деятельность. СПб., 1999.
- Евенко Л. И. Современные тенденции в развитии учебных программ по общему и стратегическому менеджменту // Бизнес-образование. 1998. № 1.
- Замулин А. Л., Дружинин А. Е. Тренинг продаж. СПб., 2002.
- Катькало В. С. Российское бизнес-образование в 90-е годы: Институциональная структура, кадры, связи с бизнесом // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. 5. Экономика. 1996. Вып. 4.
- Катькало В. С. Межфирменные сети: Проблематика исследований новой организационной стратегии // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. 5. Экономика. 1999. Вып. 2.
- Катькало В. С. Исследования российского менеджмента: приоритеты и перспективы // Российский менеджмент: теория, практика, образование. СПб., 2001. Вып. 1.
- Катькало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Научн. доклады Центра управленческих и институциональных исследований факультета менеджмента СПбГУ. СПб., 2002.
- Комарова Н. В. Слово памяти о Юрии Васильевиче Пашкусе — первом декане факультета менеджмента СПбГУ // Российский менеджмент: теория, практика, образование. СПб., 2001. Вып. 1.
- Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков / Под ред. М. Аоки, Х. К. Кима / Пер. с англ. СПб., 1997.
- Костеева Т. В. Неравенство и его измерения // Экономическая школа. СПб., 2000. Вып. 5.

- Костеева Т. В., Клупт М. А.* Статистика финансов. СПб., 2000.
- Муравьев А. А., Кузнецов П. В.* Государственные холдинги как механизм управления предприятиями государственного сектора // Вопросы экономики. 2000. № 9.
- Муравьев А. А., Савулькин Л. И.* Корпоративное управление и его влияние на поведение приватизационных предприятий // Вопросы экономики. 1998. № 7.
- Нуреев Р., Латов Ю.* Плоды просвещения // Вопросы экономики. 2001. № 1.
- Паикус Ю. В., Мисько О. Н.* Введение в бизнес. СПб., 1991.
- Паикус Ю. В., Комарова Н. В., Ильина Ю. Б., Волков Д. Л.* Экономика и финансы недвижимости. СПб., 1999.
- Платонов Ю. П.* Введение в этническую психологию. СПб., 1995.
- Платонов Ю. П.* Актуальные проблемы управления персоналом. СПб., 1997.
- Платонов Ю. П.* Народы мира в зеркале геополитики. СПб., 2000.
- Расков Н. В.* Эволюция и перестройка экономических отношений. СПб., 1994.
- Расков Н. В.* Макроэкономика России (1990–1995). СПб., 1997.
- Расков Н. В.* Макроэкономика России (1990–1999). СПб., 2001.
- Расков Н. В.* Политико-экономическая система С. Ю. Витте и современная Россия. СПб., 2000.
- Российские банки сегодня* / Под ред. Д. Л. Волкова, Н. П. Евдокимовой-Динелло, Ю. Б. Ильиной, Н. В. Комаровой. СПб., 1998.
- Солтицкая Т. А.* Тренинг продаж. СПб., 2001.
- Уильямсон О. И.* Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки и «отношенческая контрактация» / Пер. с англ. СПб., 1996.
- Уроки организации бизнеса* / Под ред. А. А. Демина, В. С. Катькало. СПб., 1994.
- Федотов Ю. В.* Методы и модели построения эмпирических производственных функций. СПб., 1997.
- Федотов Ю. В., Патокина О. А.* Проблемы подготовки государственных служащих: Международный опыт и российская практика. Сер. «Научные доклады по проблемам государственного и муниципального управления». СПб., 1998. Вып. 1.
- Финансы и политика корпораций* / Под ред. А. В. Бухвалова, С. В. Котелкина. СПб., 2000.
- Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. СПб., 1997.
- Шмаров А.* Гвардейцы капитала // Эксперт. 2000. № 18.
- Fedotov Y. V.* The making of index numbers under uncertainty // Environmental indices: Systems analysis approach / Ed. by Y. A. Pykh, D. E. Hyatt, R. M. Lenz. Oxford, 1999.
- Katkalo V. S.* Institutional structure and innovation in emerging Russian software industry (with D. C. Mowery) // International software industry / Ed. by D. C. Mowery. Cambridge (Mass.), 1996.
- Katkalo V. S.* Measuring Soviet economic growth: Old problems and new complications: A comment // JITE. 1992. Vol. 148. N 1.

- Klemina T. N.* Social security in Russia: Systems reforms // Reforming social services in Central and Eastern Europe — an eleven nations overview / Ed. by V. Pestoff. Cracow, 1995.
- Koustch S. P., Johanson M., Silver L.* Buyer-seller relationship in transition: the changing business environment in Russia // Journal of East-West business. 1999. Vol. 6. N 1.
- Patokina O. A.* Privatization and company valuation // Journal of transforming economies and societies. 1995. Vol. 2. N 2.
- Patokina O. A.* Joint-stock company Glinozem: A case study of privatization and valuation (with J. W. Kolari) // Russian & East European finance and trade. 1996. July–August.
- Patokina O. A., Baranov I. N.* Privatization in Russia: the search for an efficient model / / Russian & East European finance & trade. 1999. Vol. 35. N 4.
- Starov S. A., Gladkikh I. V., Mayers J.* Darling chocolate. The European Case Clearing House (ECCH), 1998. N 599-002-1, 599-002-8.

Статья рекомендована к печати проф. Н. В. Расковым, доц. С. П. Куцом.
Статья поступила в редакцию 20 марта 2002 г.