



**ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА:**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ  
на 2008–2012 годы**



## СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ .....	5
2. ВШМ СПбГУ: ОБЩЕЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА .....	7
2.1. Миссия проекта.....	7
2.2. Бизнес-модель .....	8
2.3. Стратегические цели .....	8
2.4. Этапы реализации проекта .....	11
3. ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ НА 2008–2012 ГОДЫ.....	12
3.1. Стратегическая организационная трансформация .....	12
3.2. Развитие портфеля инновационных образовательных программ.....	14
3.3. Формирование ППС и исследовательского потенциала мирового уровня... 19	
3.4. Развитие сотрудничества с другими факультетами СПбГУ.....	21
3.5. Системная интернационализация .....	22
3.6. Развитие системных отношений с компаниями и выпускниками .....	23
3.7. Развитие инфраструктуры бизнес-школы мирового уровня.....	24
3.8. Финансовая модель развития ВШМ .....	24
4. КРИТЕРИИ УСПЕХА ПРОЕКТА .....	25

### Список таблиц

Таблица 2.1. Этапы создания Высшей школы менеджмента СПбГУ.....	11
Таблица 3.1. Планируемые сравнительные характеристики программ ВШМ ....	15
Таблица 3.2. План приема на программы ВШМ, 2007/08–2011/12 учебные годы (число новых студентов/групп).....	16
Таблица 3.3. Вступительные испытания на программы ВШМ .....	17
Таблица 3.4. Международные программы ВШМ по модели «два диплома» .....	23
Таблица 4.1. План получения ВШМ международных аккредитаций и членства в ведущих международных ассоциациях .....	26
Таблица 4.2. Целевые индикаторы развития ВШМ на период до 2012 г. ....	27

### Список принятых в документе основных аббревиатур

<b>БРИК</b>	группа стран с наибольшим потенциалом экономического роста (Бразилия, Россия, Индия и Китай)
<b>РАБО</b>	Российская ассоциация бизнес-образования
<b>РЖМ</b>	Российский журнал менеджмента
<b>ААСБ</b>	Association to Advance Collegiate Schools of Business (Ассоциация содействия развитию университетских школ бизнеса)
<b>АМВА</b>	Association of MBAs (Ассоциация программ MBA)
<b>СЕМС</b>	Community of European Management Schools (Сообщество европейских школ менеджмента)
<b>СЕМС MIM</b>	СЕМС Master in International Management (совместная программа бизнес-школ полных членов СЕМС «Магистр международного менеджмента»)
<b>Dual EMBA</b>	Dual Degree Executive MBA (международная программа EMBA, реализуется по модели «два диплома» совместно ВШМ и HEC Paris)
<b>EFMD</b>	European Foundation for Management Development (Европейский фонд развития менеджмента)
<b>EMBA</b>	Executive MBA (Master of Business Administration) (Программа MBA для руководителей)
<b>EPAS</b>	European Program Accreditation System (система аккредитации образовательных программ в области менеджмента, реализуется Европейским фондом развития менеджмента, EFMD)
<b>EQUIS</b>	European Quality Improvement System (Европейская система повышения качества образования — система институциональной аккредитации Европейского фонда развития менеджмента, EFMD)
<b>GMAT</b>	Graduate Management Admission Test (тест для поступления на постбакалаврские программы, принимаемый большинством ведущих школ бизнеса мира)
<b>MBA</b>	Master of Business Administration (программа «Мастер делового администрирования»)
<b>MIB</b>	Master in International Business (магистерская программа ВШМ «Международный бизнес»)
<b>MITIM</b>	Master in International Technology and Innovation Management (магистерская программа «Международный менеджмент технологий и инноваций», реализуется по модели «два диплома» ВШМ СПбГУ совместно с Лаппеенрантским технологическим университетом)
<b>PIM</b>	Partnership for International Management (глобальная ассоциация ведущих бизнес-школ «Партнерство в области международного менеджмента»)
<b>TOEFL</b>	Test of English as Foreign Language (тест на уровень знания английского языка)

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Проект создания Высшей школы менеджмента (ВШМ) Санкт-Петербургского государственного университета был инициирован в 2005 году как составная часть приоритетного национального проекта (ПНП) «Образование». Миссия проекта ВШМ СПбГУ состоит в создании отечественной бизнес-школы мирового уровня для подготовки национальной управленческой элиты, призванной обеспечить высокую международную конкурентоспособность России в экономике XXI века. Согласно Распоряжению Правительства РФ от 25 апреля 2006 года № 576-р, ВШМ создается на базе факультета менеджмента СПбГУ в качестве структурного подразделения Университета.

Факультет менеджмента СПбГУ был создан в 1993 году как первая российская бизнес-школа в статусе факультета ведущего классического университета страны и начался с 33 студентов бакалавриата и 4 штатных преподавателей. Факультет быстро развивался благодаря трем ключевым конкурентным отличиям: (1) приверженности модели «университетской бизнес-школы» и соответствию высокой академической репутации СПбГУ; (2) исходной ориентации на международные стандарты бизнес-образования: факультет создавался в стратегическом партнерстве с бизнес-школой им. Хааса Калифорнийского университета в г.Беркли – одной из ведущих в мире; (3) сильному акценту на развитие корпоративных связей: уже в 1993 году был создан международный Попечительский совет факультета (первый в своем роде в российском бизнес-образовании), который в первые 10 лет возглавлял Дж.И. Пеппер, Главный управляющий компании Procter&Gamble.

За 15-летний период развития до начала ПНП «Образование» факультет менеджмента СПбГУ продемонстрировал очень динамичный рост: в 2006 году число его студентов превысило 1300 человек, а в Ассоциации его выпускников было 2500 профессиональных менеджеров. Во многих аспектах – содержания и организации учебного процесса, развития научных исследований в области менеджмента, масштабов и уровня интернационализации и корпоративных связей — факультет стал одним из признанных лидеров модернизации университетского образования в России. Здесь в 1999 г. была открыта первая в стране англоязычная магистратура по менеджменту в европейском стандарте ECTS, успешно развивались программы бакалавриата, MBA и аспирантуры, издавались два ведущих научных журнала («Российский журнал менеджмента» и «Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент»»), с 1994 года действовал высокопрофессиональный Центр карьер, а в 2006 году факультет был принят в качестве единственного представителя России в Сообществе европейских школ менеджмента.

Высшая школа менеджмента была организована (в статусе факультета СПбГУ) в начале 2007 года через преобразование путем слияния трех структурных подразделений Университета – Факультета менеджмента, Специального

факультета переподготовки кадров по менеджменту и НИИ менеджмента, ранее действовавших в составе Учебно-научного центра менеджмента СПбГУ, которым (согласно Уставу СПбГУ) руководил Ученый совет Центра под председательством декана Факультета менеджмента. Это преобразование было осуществлено по решению Ученого совета СПбГУ от 26 июня 2006 года и Приказу Ректора СПбГУ от 29 января 2007 года № 83/1.

Для создания кампуса ВШМ Администрацией Президента Российской Федерации был передан СПбГУ Дворцово-парковый ансамбль (ДПА) «Михайловская дача», где 29 ноября 2006 года прошла торжественная церемония закладки первого камня кампуса с участием Президента России В. В. Путина. Попечительский совет ВШМ возглавляет Вице-премьер Правительства России С. Б. Иванов, в его состав входят руководители 20 ведущих российских и международных компаний.

В предлагаемом документе представлен Стратегический план развития Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ) на период 2008–2012 годов.

Исходная версия данного документа, известная как «Высшая школа менеджмента СПбГУ: концепция создания и развития», была разработана в 2005 году по поручению Минобрнауки и Минэкономразвития России группой преподавателей факультета менеджмента СПбГУ под руководством декана факультета В.С. Катяло. В 2006 году на базе исходной концепции ВШМ СПбГУ этой группой экспертов совместно с международной консалтинговой компанией LECG были разработаны «Стратегия развития ВШМ СПбГУ до 2015 года» и «Стратегический план развития ВШМ СПбГУ на 2007–2012 годы». При подготовке данных документов были учтены опыт становления и стратегии роста более 30 ведущих бизнес-школ США, Канады, Западной и Восточной Европы, Китая, Индии и Сингапура (изученный в ходе их посещения этими экспертами в 2005–2006 гг. и в более ранний период), а также результаты специально проведенных интервью с руководителями 12 бизнес-школ, входящих в первые «десятки» ведущих в мире, в США и в Европе (по рейтингам Financial Times и Business Week), и с руководителями ряда ассоциаций ведущих бизнес-школ мира — EFMD, CEMS и PIM.

В период 2006–2008 годов указанные документы и первые результаты реализации изложенной в них программы создания и развития ВШМ СПбГУ неоднократно обсуждались и были одобрены на заседаниях президиума Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике, Ученого совета и Сената СПбГУ, Попечительского совета и Ученого совета ВШМ СПбГУ, а также на совещаниях в Минобрнауки России, Минэкономразвития России и Рособразовании России. При подготовке настоящей редакции предлагаемого документа были учтены высказанные в ходе указанных обсуждений предложения и замечания, а также сделаны некоторые коррективы, продиктованные опытом, накопленным на стартовой фазе проекта в процессе получения первых международных аккредитаций для программ ВШМ.

## 2. ВШМ СПбГУ: ОБЩЕЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

### 2.1. Миссия проекта

Миссия проекта Высшей школы менеджмента СПбГУ состоит в создании российской бизнес-школы мирового уровня для подготовки национальной управленческой элиты, призванной обеспечить высокую международную конкурентоспособность России в экономике XXI века.

ВШМ СПбГУ планирует стать одной из ведущих бизнес-школ Европы и мира, глобальной по своим операциям и нацеленной на подготовку новых поколений лидеров бизнеса и общества. Важным критерием прогресса здесь является получение ВШМ (в целом и по программам) профессиональных аккредитаций от основных международных ассоциаций бизнес-школ — EFMD, AACSB и AMBA. Особое внимание при этом должно быть уделено:

- ♦ подготовке менеджеров высшей квалификации, обладающих сильными аналитическими и лидерскими качествами и навыками командной работы в условиях информационного общества;
- ♦ разработке и реализации образовательных программ, являющихся инновационными, междисциплинарными и международными;
- ♦ генерированию, публикации и широкому распространению результатов исследований, имеющих научную и практическую ценность;
- ♦ созданию и эффективному развитию стратегических альянсов с ведущими бизнес-школами мира, а также с ведущими российскими и международными компаниями.

#### **Основными принципами развития ВШМ являются:**

- ♦ позиционирование как (а) ведущей университетской (исследовательской) бизнес-школы в России и СНГ, способной успешно конкурировать на мировом рынке бизнес-образования; (б) глобальной бизнес-школы – по контенту и организации своих программ, студентам и преподавателям; (в) ведущего мирового центра знаний об управлении бизнесом в российском институциональном контексте;
- ♦ инновационность (в академическом и управленческом аспектах) как источник конкурентных преимуществ ВШМ, унаследовавшей у факультета менеджмента СПбГУ и последовательно развивающей культуру «открытой организации»;
- ♦ следование высшим профессиональным и этическим стандартам при отборе и развитии лучших студентов и преподавателей;
- ♦ разработка и реализация полного набора дипломных образовательных программ – бакалавриата, магистратуры, MBA, Executive MBA и Ph.D. – характерного для ведущих университетских бизнес-школ Европы;
- ♦ создание и совершенствование отличительных компетенций в сферах стратегического менеджмента, финансовой аналитики, управления инновациями, взаимосвязей бизнеса и общества, что отражает особенности бизнеса в России и других странах группы БРИК.

## 2.2. Бизнес-модель

Высшая школа менеджмента является обособленным структурным подразделением СПбГУ, одного из наиболее престижных и известных в мире российских университетов. В целях обеспечения успешного создания и развития ВШМ выбрана модель «университетской школы бизнеса», ныне характерная для абсолютного большинства лидеров мирового бизнес-образования. Подход ВШМ означает первостепенное внимание к созданию и развитию: (1) интеллектуального потенциала мирового уровня как в преподавании, так и в научных исследованиях; (2) диверсифицированного портфеля дипломных и краткосрочных образовательных программ; (3) глобализации профессорско-преподавательского состава и контингента студентов; (4) финансового потенциала ВШМ (адекватного миссии проекта) на основе многоканального финансирования.

## 2.3. Стратегические цели

Основной стратегической целью ВШМ на период до 2012 г. является разработка и запуск ряда постбакалаврских дипломных программ, характерных для ведущей международной бизнес-школы. Реализация этой цели подразумевает решение следующих взаимосвязанных задач.

**1. Развитие преподавателей.** Наиболее стратегически важным активом любой бизнес-школы является ее профессорско-преподавательский состав (ППС). Многие штатные российские преподаватели ВШМ известны в России и в мире своими достижениями в преподавании и исследованиях. Вместе с тем, для реализации миссии проекта ВШМ – создания бизнес-школы мирового уровня – в ближайшие пять лет необходимо предпринять значительные усилия по системному развитию ППС в ряде важных аспектов.

Во-первых, нужно рекрутировать (как на мировом рынке профессиональных преподавателей, так и внутри России) до 40 новых штатных преподавателей, дополнительно к нынешним штатным (1,0 ставки) преподавателям (имея целью наличие к 2012 г., с учетом замены и выхода на пенсию некоторых нынешних преподавателей, не менее 100 штатных преподавателей). Кроме того, следует далее интенсивно развивать институт зарубежных и российских приглашенных профессоров. Во-вторых, состав преподавателей должен стать гораздо более интернациональным, и к 2012 г. около 30% дисциплин на ключевых дипломных программах должны реализовываться иностранными преподавателями. В-третьих, внутренние положения и регламенты ВШМ, связанные с отбором, развитием и продвижением преподавателей должны быть уточнены для их соответствия требованиям международных институциональных аккредитаций.

**2. Развитие диверсифицированного портфеля постбакалаврских дипломных программ.** Стратегическая трансформация факультета менеджмента в ВШМ, по сути, означает развитие диверсифицированного портфеля высококаче-

ственных постбакалаврских дипломных программ, типичного сегодня для ведущих бизнес-школ США и Европы (однако являющегося инновацией для российских бизнес-школ и университетов). В ближайшие 5 лет необходимо сосредоточить усилия на запуске и расширении международной программы Executive MBA и очной программы MBA, а также магистерских программ. Это будут две основные области роста ВШМ. К 2012 г. ежегодный прием на программы EMBA и MBA составит около 300 человек, а на магистерские – 200 человек. Все эти новые дипломные программы будут реализовываться на английском языке и иметь интернациональный состав студентов. Помимо этих программ, к 2012 году должны быть открыты относительно небольшая, но аналитически продвинутая программа «Магистр финансов» и программа SEMS «Магистр международного менеджмента» (обе на английском языке).

В целом к 2012 г. в ВШМ будет ежегодно учиться на дипломных программах более 1800 студентов.

### **3. Совершенствование организованных исследований и аспирантуры.**

Исследовательский потенциал и научная продуктивность мирового уровня критически важны для высокого качества ППС и образовательных программ ВШМ, равно как и для ее глобального брендинга. К 2012 г. необходимо добиться начала публикаций статей преподавателей ВШМ в ведущих международных реферируемых журналах категорий А, В и С при приоритете изданий, входящих в список 40 ведущих научных журналов, используемых газетой Financial Times при составлении рейтингов ведущих бизнес-школ Европы и мира (так называемый список FT-40).

Для реализации этой амбициозной цели следует осуществить ряд инновационных преобразований в организации и руководстве научными исследованиями в ВШМ, включая наем профессиональных исследователей мирового уровня, введение института иностранных исследователей-консультантов и приглашенных исследователей, дополнительные стимулы для продуктивных в научном плане преподавателей и т.д. Следует создать небольшую (ежегодный прием около 15 человек) программу Ph.D. мирового уровня в области менеджмента.

**4. Партнерства с другими факультетами СПбГУ.** Эффективное сотрудничество с другими подразделениями СПбГУ не только соответствует природе ВШМ, но также может существенно помочь реализации задач как ВШМ, так и Университета в целом.

**5. Развитие Центра подготовки руководителей.** Есть ряд причин, по которым ВШМ должна рассматривать интенсивный рост в области программ переподготовки и повышения квалификации (Executive Education) как одну из своих стратегических целей. Эти программы (дипломные и краткосрочные, корпоративные и открытые) не только являются потенциальным источником значительных дополнительных доходов ВШМ, то также способствуют сближению теории и практики менеджмента и укрепляют связи и партнерства ВШМ с ведущими российскими и международными компаниями. Планы ВШМ в этой области сильно зависят от создания в кампусе современного Центра подготовки



руководителей, однако, в ближайшие годы (до открытия кампуса) следует создать репутацию надежного провайдера программ высокого качества для топ-менеджеров, особенно корпоративных программ и программ по аналитически сложным темам. Большинство таких программ будет реализовываться в кооперации с ведущими бизнес-школами мира.

**6. Создание сильного международного бренда.** В ближайшие пять лет ВШМ рассматривает свою стратегию брендинга как один из ключевых факторов успеха в глобальном позиционировании. К 2012 г. она должна добиться глобального признания своего бренда путем как адекватных маркетинговых коммуникаций, так и поддержки данных усилий посредством успеха в достижении стратегических целей в развитии образовательных программ, ИПС и корпоративных связей. В этот период важную роль в усилении корпоративного бренда должно сыграть создание издательского бренда ВШМ через публикацию и продвижение учебников, сборников кейсов и научных монографий преподавателей ВШМ и переводов работ ведущих зарубежных ученых в областях, соответствующих миссии ВШМ (аналитически продвинутая литература) и специализациям ее программ.

**7. Развитие инфраструктуры и завершение строительства кампуса.** Соответствующие современным требованиям здания и сооружения, а также библиотека и ИТ-ресурсы относятся к числу ключевых факторов конкурентных преимуществ любой бизнес-школы. В настоящее время ВШМ располагает лучшей в России профильной библиотекой (с мощными электронными ресурсами) и передовыми ИТ-технологиями, которые необходимо постоянно совершенствовать и преумножать в целях соответствия мировому уровню. Кроме того, ВШМ располагает уникальным комплексом зданий в центре Санкт-Петербурга, однако, его площади очень ограничены по сравнению с задачами ВШМ. Для создания кампуса ВШМ Администрация Президента РФ передала СПбГУ в июле 2006 г. ДПА «Михайловская дача», занимающий территорию площадью 104 га. Первую очередь кампуса планируется ввести в строй осенью 2010 г., а все работы завершить к концу 2012 г.

**8. Обеспечение устойчиво сильного финансового положения ВШМ.** В ближайшие пять лет ВШМ планирует внедрить инновационную и устойчивую систему финансирования ее стратегического развития и экспансии. На стартовой фазе проекта (2006 и 2007 гг.) было получено значительное финансирование из средств федерального бюджета (в рамках ПНП «Образование»), в 2008 году оно сокращено. В дальнейшем ВШМ должна полагаться преимущественно на доходы от платных форм обучения и поступления из эндаумент-фонда, однако, в период 2009-2012 гг. еще необходимо государственное финансирование части расходов по развитию контента ВШМ. В этот период основной вклад бизнеса будет направлен на формирование эндаумент-фонда ВШМ. К 2014/15 учебном году доходы ВШМ от платных форм обучения и иной приносящей доход предпринимательской деятельности должны достичь примерно 1 млрд руб., а в эндаумент-фонде – накоплены средства, эквивалентные 150 млн долл.

## 2.4. Этапы реализации проекта

Одним из основных ожиданий в отношении проекта и одним из критериев его успеха является вхождение ВШМ к 2015 г. в верхнюю часть рейтингов ведущих бизнес-школ мира. Видение стратегического развития ВШМ до 2015 г. предполагает три концептуально различных этапа, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Этапы создания Высшей школы менеджмента СПбГУ

Этап и его период	Характеристика этапа	Ожидаемые результаты этапа
Первый этап 2007 – 2010 годы	<i>Этап «становления»</i>	<p><i>Создание академических основ ВШМ, механизма управления и инфраструктуры</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Открытие всего спектра постбакалаврских программ</li> <li>◆ Международные аккредитации ряда дипломных программ</li> <li>◆ Качественный рост ППС</li> <li>◆ Создание эндаумент-фонда</li> <li>◆ Открытие первой очереди кампуса</li> </ul>
Второй этап 2011 – 2014 годы	<i>Этап «роста»</i>	<p><i>Достижение сопоставимости с ведущими бизнес-школами Европы и мира</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Основные «точки роста» – МВА/ЕМВА и магистратура</li> <li>◆ Интенсивное развитие Центра подготовки руководителей</li> <li>◆ Получение международных институциональных аккредитаций</li> <li>◆ Завершение строительства кампуса</li> </ul>
Третий этап 2015 →	<i>Этап «зрелости»</i>	<p><i>Достижение высокой международной конкурентоспособности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Бренд ВШМ СПбГУ имеет глобальное признание</li> <li>◆ Публикации в журналах FT-40 и программа Ph.D. мирового уровня</li> <li>◆ Эндаумент-фонд – 150 млн долл.</li> <li>◆ Вхождение в рейтинги ведущих бизнес-школ мира</li> </ul>

### 3. ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ НА 2008–2012 годы

В настоящем разделе конкретизированы основные направления стратегического развития ВШМ на период до 2012 г., обеспечивающие реализацию поставленных перед ВШМ задач, включая подготовку к получению основных международных институциональных аккредитаций.

#### 3.1. Стратегическая организационная трансформация

С учетом миссии и стратегических целей ВШМ и того факта, что она создана и развивается на базе факультета менеджмента СПбГУ, последний должен пройти соответствующую стратегическую организационную трансформацию. Ключевыми принципами таковой являются эффективный баланс традиций и инноваций, а также достижение соответствия основным подходам к организационному проектированию, присущим ныне ведущим европейским и североамериканским бизнес-школам. Отличия организационной структуры ВШМ состоят в использовании Попечительского совета и программного принципа построения бизнес-школы. Обе новации соответствуют миссии и университетской модели ВШМ.

Международный Попечительский совет ВШМ был создан в начале 2007 г. и включает руководителей Правительства РФ и Администрации Санкт-Петербурга, ведущих российских и международных компаний, а также ряда ведущих бизнес-школ мира – партнеров ВШМ. Совет оказывает помощь ВШМ в разработке стратегии развития и механизма ее реализации, укреплении и расширении связей с бизнес-сообществом, а также ресурсную поддержку развития ВШМ, включая фандрейзинг. Важную роль во взаимодействии ВШМ и Совета играют две его постоянные комиссии — по академическому развитию и финансово-ревизионная.

Организационная структура ВШМ построена вокруг 4 стратегических единиц, отражающих ее ключевые виды деятельности: 1) программы бакалавриата; 2) программы магистратуры (MIB, MITIM и с 2009 г. – CEMS MIM);\* (3) программы для руководителей (EMBA, профессиональной переподготовки и краткосрочные) и (4) НИИ менеджмента.

Осенью 2007 г. кафедральная структура ВШМ была реорганизована в целях ее полного соответствия набору кафедр (профессиональных групп), ти-

---

\* MIB (Master in International Business) и MITIM (Master in International Technology and Innovation Management) — магистерские программы ВШМ по направлению 080500 «Менеджмент» по специализациям, соответственно, «Международный бизнес» и «Международный менеджмент технологических инноваций». CEMS MIM (Master in International Management) – программа Сообщества европейских школ менеджмента «Магистр международного менеджмента», которая занимает 2 место в мире по рейтингу Financial Times.

пичному для ведущих бизнес-школ США и Европы. Вместе с тем, принципиально важным является то, чтобы каждая кафедра ВШМ стремилась к усилению или достижению к 2012 г. лидерских позиций в России и СНГ среди профильных кафедр (профессиональных групп) бизнес-школ, а также статуса признанного в Европе и мире профильного центра исследований и преподавания. В этих целях каждой кафедре необходимо:

- ♦ создать педагогический, учебно-методический и исследовательский потенциалы мирового уровня и добиться их эффективного баланса;
- ♦ обеспечить интернационализацию профильного ППС путем привлечения (в различных по продолжительности и задачам контрактных форматах) преподавателей и выпускников программ Ph.D. (особенно имеющих российское гражданство) из ведущих бизнес-школ Европы и мира.

Для достижения своей миссии и стратегических целей ВШМ должна продолжить совершенствование всех бизнес-процессов в соответствии с лучшими практиками ведущих бизнес-школ мира и постоянно улучшать систему соответствующих внутренних регламентов и процедур. Прежде всего, это бизнес-процессы (соответственно регламенты) в сферах:

- ♦ привлечения, отбора и развития лучших студентов и преподавателей;
- ♦ организации и координации образовательного и научно-исследовательского процессов;
- ♦ совместного развития исследований и преподавания;
- ♦ интернационализации образовательного процесса и всей ВШМ;
- ♦ взаимодействия с корпоративными партнерами и выпускниками ВШМ;
- ♦ внутренних и внешних маркетинговых коммуникаций;
- ♦ обеспечения программ ВШМ лучшей специализированной библиотекой, а всех операций школы – передовыми ИТ-ресурсами;
- ♦ развития эффективных и экономически рациональных (в том числе через аутсорсинг) служб управления зданиями и обеспечения функционирования школы.

В целом в период до 2012 г. численность штатного АУП и УВП ВШМ должна быть увеличена с учетом роста масштабов и разнообразия образовательных и научных программ со 140 в 2007/08 учебном году до 280 в 2011–2012 учебном году. Данный прогноз увеличения АУП и УВП в связи с расширением операций ВШМ в новом кампусе (после сдачи его первых двух пусковых комплексов) сделан с учетом того, что многие функции по обеспечению функционирования и содержания последнего (общежития и гостиницы, общественное питание, физкультурно-оздоровительный комплекс и т.д.) планируется передать на аутсорсинг на конкурсной основе.

### 3.2. Развитие портфеля инновационных образовательных программ

При разработке концепции банка новых образовательных программ подготовки управленческих кадров мирового уровня в ВШМ СПбГУ учтено, что особенностью организации учебной деятельности ведущих бизнес-школ мира является портфельный принцип – все они развивают не менее трех типов программ.

В настоящей Концепции сделан акцент на такие отличия портфеля программ этих школ и принципов обучения в них, как:

- ♦ приоритет постбакалаврских дипломных программ;
- ♦ жесткие принципы отбора студентов, отсутствие финансовой зависимости от обучающихся, что позволяет привлекать лучших студентов;
- ♦ всемерный учет междисциплинарности менеджмента, чему призвано способствовать взаимодействие с другими факультетами СПбГУ;
- ♦ разработка и внедрение новых образовательных методик и технологий;
- ♦ системная интернационализация всего образовательного процесса.

В период до 2012 г. должно быть полностью завершено формирование «продуктового» портфеля ВШМ, который будет состоять из следующих **программ**:

- ♦ Программы Executive MBA для руководителей и собственников фирм (18-22 месяца, модульные, на русском и английском языках);
- ♦ Программа MBA (15-16 месяцев, очная, на английском языке);
- ♦ Программы магистратуры (2 года, очные, на английском языке);
- ♦ Программы бакалавриата (4 года, в основном на русском языке);
- ♦ Программа «Магистр финансов» (1 год, очная, на английском языке);
- ♦ Программа Ph.D. (не менее 4 лет, очная, русский и английский языки);
- ♦ Программы переподготовки (9 месяцев, модульные, на русском языке);
- ♦ Краткосрочные программы повышения квалификации менеджеров.

Все эти программы (как показано в табл. 3.1) различаются по многим важнейшим характеристикам (целевым аудиториям, продолжительности и т.д.), что, с одной стороны, зачастую требует индивидуального подхода к управлению развитием каждой программы (дивизионально-матричной организационной структуры ВШМ), а, с другой – позволяет ВШМ одновременно успешно позиционироваться на разных сегментах рынка бизнес-образования и добиваться определенных синергетических эффектов.

Таблица 3.1. Планируемые сравнительные характеристики программ ВШМ

Характеристики	Dual EMBA	Русск. EMBA	Очная MBA	Магистратура	Бакалавриат
Открытие программы	Январь 2009	Ноябрь 2000	Октябрь 2010	Сентябрь 1999 Сентябрь 2007	Сентябрь 1993
Статус диплома	Два диплома	MBA СПбГУ	MBA СПбГУ	Степень магистра	Степень бакалавра
Продолжительность	18 мес.	22 мес.	16 мес.	2 года	4 года
Формат обучения	модульный	модульный	очный	очный	очный
Язык преподав.	английский	русский	англ.	английский	русск. и англ.
Зарубежные элементы обуч.	6 модулей	не менее 1 модуля	1 семестр	1 семестр	1 семестр
Целевая группа	Топ-менеджеры и собственники	Топ-менеджеры и собственники	Менеджеры и предприниматели	Лица со степенью бакалавр или специалиста	Выпускники учреждений общего среднего и СПО
Средний возраст	35	35–40	26–27	22–23	18–21
Опыт работы, лет	8 миним.	8 миним.	2 миним.	Без опыта	Без опыта
Доля иностран. студентов	20%	5%	25%	50%	10%
Доля иностран. преподавателей	60%	5%	60%	50%	5%
Вступительные испытания	Тест ВШМ TOEFL Интервью	Тест ВШМ Интервью	GMAT TOEFL Интервью	GMAT TOEFL Интервью	ЕГЭ ≥50 + экзамен СПбГУ
Стоимость обучения, евро, 2009	38 000	26 000	35 000	8 800	8 000

В таблице 3.2 представлен **план приема** и соответствующих изменений структуры портфеля дипломных программ ВШМ, намеченных на период 2007/08 – 2011/12 учебных годов.

**Таблица 3.2. План приема на программы ВШМ,  
2007/08–2011/12 учебные годы (число новых студентов/групп)**

Программа (язык преп.)	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	Динамика
<i>Программы EMBA (модульные) и MBA (очная)</i>						
EMBA (русск.)	105 / 3	130 / 3	160 / 4	160 / 4	180 / 4	↑↑
Dual EMBA (англ.)	0	35	50	90 / 2	90 / 2	↑↑
MBA (англ.)	0	0	0	50	60	↑
<i>Итого, MBA/EMBA</i>	<i>105</i>	<i>165</i>	<i>210</i>	<i>300</i>	<i>330</i>	<i>↑↑</i>
<i>Магистратура (очная)</i>						
MIB и MITIM (англ.)	60 / 2	80 / 2	80 / 2	100 / 3	150 / 3	↑↑
SEMS MIM (англ.)	0	0	20	20	40	↑
<i>Итого, магистратура</i>	<i>60</i>	<i>80</i>	<i>100</i>	<i>120</i>	<i>190</i>	<i>↑↑</i>
<i>Бакалавриат (очный, 4 профиля)</i>						
Бакалавриат (рус. и англ.)	210 / 4	210 / 4	210 / 4	210 / 4	210 / 4	↔
<i>Программы подготовки исследователей и аналитиков (очные)</i>						
Аспирантура (русск.)	15	15	15	0	0	↓
Ph.D. (англ.)	0	0	0	10	15	↑
Магистр финансов (англ.)	0	0	0	30	35	↑
<i>Программы профессиональной переподготовки (модульные, на русском языке)</i>						
Президентская программа	35	40	50	50	50	↔
Корпоративные и открытые программы	45 / 2	70 / 2	105 / 3	105 / 3	120 / 3	↑
<i>Итого, ППП</i>	<i>80</i>	<i>110</i>	<i>155</i>	<i>155</i>	<i>170</i>	<i>↑</i>
<b>ВСЕГО</b>	<b>470</b>	<b>580</b>	<b>690</b>	<b>825</b>	<b>950</b>	<b>↑↑</b>

При дальнейшем совершенствовании политик и процедур набора и отбора абитуриентов в целях обеспечения программ ВШМ лучшими студентами важен системный подход на основе следующих принципов:

- ♦ современных подходов (с активным применением ресурсов Интернета) к формированию квалифицированного контингента абитуриентов;
- ♦ создания и расширения института грантов на обучение в ВШМ для снятия экономических барьеров для лучших абитуриентов, особенно из регионов;
- ♦ перехода на принятые в ведущих бизнес-школах мира вступительные испытания сообразно целям конкретной дипломной программы (табл. 3.3).

Следует также подчеркнуть, что для современной ведущей бизнес-школы концепция высокого качества контингента студентов не сводится только к их интеллектуальным способностям и достижениям. Другим важнейшим параметром качества этого контингента является разнообразие студентов, что отражает реалии бизнеса в современной глобальной экономике, где будут работать выпускники школы. ВШМ должна уделять этому аспекту качества студенческой среды повышенное внимание.

**Таблица 3.3. Вступительные испытания на программы ВШМ**  
(символ \* означает «планируется ввести»)

Программа	GMAT	TOEFL	Эссе	Рекомендательные письма	Интервью
EMBA (русск.яз.)	Нет/ Тест ВШМ	Нет	Да	Да	Да
Dual EMBA	Нет	Да	Да	Да	Да
Очная MBA	Да	Да	Да	Да	Да
MIB	Да*	Да	Да/Диссер.	Нет	Да
MITIM	Да*	Да	Да/Диссер.	Нет	Да
Бакалавриат	ЕГЭ – 2 ≥50 баллов	ЕГЭ ≥50 + Экзамен	Нет	Нет	Да*
Аспирантура	Да*	Да*	Да/Диссер.	Да	Да
Магистр финансов	Да	Да	Да	Да	Да
Профессиональная переподготовка	Тест ВШМ	Нет	Нет	Да	Да



В период до 2012 г. должен быть реализован большой перечень мероприятий по дальнейшему развитию инновационных образовательных программ, методик и технологий ВШМ. Основной акцент будет сделан на дальнейшее развитие уникальной образовательной среды ВШМ в соответствии с ее миссией и стратегическими целями по трем направлениям: 1) построение инновационной системы организации образовательного процесса мирового уровня; 2) разработка и внедрение передовых методик и технологий с приоритетом кейс-метода и проектных подходов; 3) усиление системы внеучебной работы по личностному развитию студентов.

Основными элементами инновационной системы организации образовательного процесса в ВШМ (на всех ее дипломных программах), которые должны получить дальнейшее развитие, являются следующие:

- ♦ последовательная реализация программно-ориентированного принципа в управлении образовательным процессом при акценте дирекций программ на стандарты международных аккредитаций соответствующих программ;
- ♦ полный переход на систему зачетных кредитных единиц на основе системы ECTS с расширением доли самостоятельной работы студентов;
- ♦ расширение числа и спектра курсов по выбору (элективных) с отражением в них передовых достижений мировой теории менеджмента и практики лучших компаний в России и в мире, а также имея в виду поддержку системы перезачета дисциплин, освоенных студентами ВШМ при включенном обучении за рубежом;
- ♦ накопительная система оценивания и письменные формы контроля знаний (промежуточных и остаточных) по всем преподаваемым курсам;
- ♦ интернационализация образовательной среды через введение в учебные планы включенного обучения за рубежом (семестр либо модули), а также расширения доли иностранных студентов, обучающихся в ВШМ СПбГУ для получения ее диплома либо по обмену;
- ♦ опросы студентов о качестве преподавания и учет их результатов при принятии решения о переизбрании и карьерном росте преподавателей;
- ♦ конкурсный отбор преподавателей (в СПбГУ, России и мире) для всех программ и учебных курсов;
- ♦ построение системы научно-методических советов программ с участием представителей корпоративных партнеров ВШМ и развитие других форм вовлечения бизнеса в совершенствование учебных планов и курсов;
- ♦ информационное обеспечение каждого учебного курса и всего образовательного процесса на мировом уровне с использованием новейшей учебной и научной литературы и Интернет-ресурсов.

Вместе с тем, в период до 2012 г. особое развитие должны получить следующие четыре разновидности инновационных методик и технологий, которые нацелены на развитие креативных, лидерских и аналитических качеств студен-

тов ВШМ и которые уже в 2007/08 учебном году во многом определяли своеобразие подхода ВШМ в организации образования:

- ◆ проекты в компаниях;
- ◆ кейс-метод;
- ◆ деловые игры и бизнес-симуляции;
- ◆ тренинги.

Внеучебная работа играет в современных ведущих бизнес-школах возрастающую роль в повышении качества личностного развития студентов, и стала важным фактором качества образовательного процесса. В период до 2012 г. особое внимание будет уделяться поддержке и стимулированию развития следующих форматов:

- ◆ профессиональные конкурсы – конкурсы бизнес-планов, бизнес-игры;
- ◆ студенческое самоуправление;
- ◆ студенческие праздники ВШМ;
- ◆ социальная сеть студентов ВШМ;
- ◆ научно-исследовательская работа студентов;
- ◆ спортивные команды студентов и массовое занятие ими физкультурой и спортом.

Введение в эксплуатацию современного кампуса ВШМ на базе ДПА «Михайловская дача», несомненно, создаст сильные дополнительные возможности интенсивного личностного развития студентов и слушателей ВШМ как будущих лидеров.

### **3.3. Формирование ППС и исследовательского потенциала мирового уровня**

План развития преподавателей на следующие пять лет отражает задачи экспансии ВШМ в масштабах и разнообразии дипломных программ, а также соответствующие потребности ее профессиональных групп (кафедр). Кроме того, развитие ППС обсуждается в этом документе с учетом требований международных институциональных аккредитаций (AACSB и EQUIS), а также ключевой роли ППС мирового уровня для достижения конкурентных преимуществ ВШМ на мировом рынке бизнес-образования.

Для успешной реализации планов развития дипломных программ ВШМ к 2012 г. нужно иметь не менее 100 штатных преподавателей бизнес-дисциплин (преподающих ежегодно, как правило, 3–4 курса каждый) и до 80 преподавателей–совместителей (с других факультетов СПбГУ и приглашенных извне, преподающих ежегодно 1–2 курса каждый, из числа профессиональных преподавателей и менеджеров-практиков). С учетом замещения по разным причинам части имеющихся штатных преподавателей, потребуется 35–40 новых штатных преподавателей.

Планы рекрутирования должны отражать стратегические приоритеты ВШМ с точки зрения ее международного позиционирования. Это означает, что вновь нанимаемые штатные преподаватели ВШМ должны иметь успешный опыт либо отличный потенциал в трех областях:

- ♦ преподавание на постбакалаврских программах (МВА/EMBA, магистратура, Ph.D.);
- ♦ проведение исследований и подготовка статей для научных журналов либо учебных кейсов мирового уровня;
- ♦ владение английским языком – как разговорным, так и письменным.

Формирование научно-исследовательского потенциала мирового уровня критически важно для создания и устойчивого развития ВШМ как бизнес-школы с глобально признанным брендом. Определенным бенчмарком (ориентиром) здесь является способность ППС ВШМ продуцировать к 2012 г. ежегодно не менее 20 статей уровня международных научных журналах категорий А, В и С, особенно, в журналах списка FT-40. Для достижения этого уровня следует: 1) создать структуру организованных исследований, отвечающую стратегическим целям ВШМ; 2) обеспечить условия высокой продуктивности научных проектов; 3) строго следовать международным критериям качества научной работы.

Общими приоритетными принципами для всех поддерживаемых ВШМ научных проектов должны быть:

- ♦ сильные международный и компаративный акценты;
- ♦ выраженный междисциплинарный характер исследований;
- ♦ активное развитие принципов «открытой организации» и «открытых инноваций» через создание сети партнерств с внешними экспертами;
- ♦ приоритет эмпирических исследований на материалах российских фирм и рынков.

Для обеспечения минимальной сопоставимости с ведущими бизнес-школами мира по научно-исследовательскому потенциалу годовой бюджет ВШМ на научные исследования, конференции и публикации в период до 2012 г. должен составлять (а в последующий период – устойчиво расти) не менее 150 млн руб. (в среднем за 5 лет), из которых не менее 100 млн руб. ежегодно должно поступать из Научного фонда ВШМ, формируемого за счет эндаумент-фонда и/или прямого участия корпоративных партнеров в финансировании части текущих расходов ВШМ.

Для успешной реализации миссии проекта ВШМ и стратегического плана ее развития до 2012 г. необходимо незамедлительно перейти на принятые в мире критерии оценки достижений в научной работе, имея в виду, прежде всего, публикации в ведущих научных журналах и, особенно, статьи в основных международных научных журналах. Следует отметить, что именно публикации в журналах списка FT-40 имеют приоритетное значение для глобальной репутации ВШМ, учитываются в рейтингах ведущих бизнес-школ мира и очень ценны для получения международных институциональных аккредитаций. Другой важный эффект повышения

качества и интернационализации научных проектов – их влияние на качество образовательного процесса, особенно на постбакалаврских программах.

При развитии (повышении квалификации) штатных преподавателей ВШМ будет оказывать здесь ресурсную поддержку форматам, непосредственно способствующим построению бизнес-школы мирового уровня:

- ♦ участию в специальных программах и семинарах по развитию преподавателей бизнес-дисциплин, а также в программах развития топ-менеджеров, проводимых ведущими бизнес-школами Европы и мира;
- ♦ обучению на дипломных программах уровня Ph.D., магистратуры и EMBA ведущих бизнес-школ Европы и мира;
- ♦ участию в семинарах по развитию навыков написания учебных кейсов и преподавания на основе кейс-метода, проводимых ведущими бизнес-школами мира и ведущими зарубежными ресурсными центрами кейсов;
- ♦ членству и участию в проектах основных международных и российских профессиональных академических и деловых ассоциаций;
- ♦ повышению навыков владения разговорным и письменным английским языком (для владеющих им на уровне не ниже «upper intermediate»);
- ♦ иным формам повышения квалификации и педагогического мастерства в ведущих бизнес-школах Европы и мира.

#### **3.4. Развитие сотрудничества с другими факультетами СПбГУ**

Дальнейшее расширение и углубление сотрудничества с другими факультетами СПбГУ является важным фактором взаимного усиления потенциала всех институциональных сторон процесса – ВШМ, партнеров по этой кооперации и Университета в целом.

В период до 2012 г. ВШМ, развивая в этом русле сотрудничество с другими факультетами СПбГУ (в 2007/08 учебном году имелись совместные образовательные и научные проекты с 7 факультетами), будет придавать первостепенное значение следующим форматам:

- ♦ разработке, запуску и развитию совместных образовательных программ;
- ♦ совместным научным проектам;
- ♦ взаимному участию на долгосрочной основе преподавателей других факультетов и ВШМ в реализации дипломных программ;
- ♦ «перекрестному» членству ведущих ученых факультетов СПбГУ в Научно-методических советах дипломных образовательных программ и Академических советах научно-исследовательских центров ВШМ, а ученых ВШМ – в соответствующих Советах на других факультетах;
- ♦ обмену опытом современных форм и методов организации и управления образовательным и исследовательским процессами в условиях ведущего российского университета.

В целом развитие стратегических партнерств ВШМ с другими факультетами СПбГУ обеспечивает междисциплинарность, необходимую для высокока-

качественных образовательных и научных программ в сфере менеджмента, а также способствует достижению ВШМ мирового уровня посредством кооперации с факультетами (филологии и искусств, ПМ-ПУ, математико-механическим, юридическим и рядом других), являющимися признанными в России и в мире ведущими центрами в соответствующих областях знания.

### 3.5. Системная интернационализация

В период до 2012 г. ВШМ должна сделать новый крупный шаг в реализации унаследованного от факультета менеджмента СПбГУ стремления к построению в рамках российского университета международной бизнес-школы, что призвано обеспечить качественно новый уровень ее образовательных программ. Это будет достигаться через согласованные действия по трем взаимодополняющим направлениям: 1) системный переход ВШМ на принципы международной образовательной среды; 2) усиление имеющихся и создание новых альянсов с ведущими бизнес-школами Европы и США для совместной разработки и реализации программ по модели «два диплома»; 3) формирование глобальной сети партнеров, имея в виду развитие ВШМ как «глобальной бизнес-школы».

Уже к 2012 г. ВШМ должна стать бизнес-школой с полностью двуязычной (английский и русский языки) образовательной средой, что приведет к ее совершенно новому качеству для российских университетов и бизнес-школ. Высокая степень интернационализации образовательной среды предполагает высокую международную (глобальную) мобильность студентов, преподавателей и сотрудников ВШМ, а также высокую (не менее 25–30%) долю иностранных студентов на ее программах и иностранных преподавателей в ППС. Для достижения этих состояний за период до 2012 г. необходимо сделать следующее:

- ♦ резко увеличить (по ВШМ целом, и по бакалавриату, в частности) число и долю дисциплин (обязательных и элективных), преподаваемых на английском языке;
- ♦ увеличить обмены студентами для включенного обучения (не менее одного семестра с зачетом 30 кредитных единиц) с 200 человек (по 100 в каждую сторону) в 2007/08 учебном году до 350 (по 175 в каждую сторону) в 2011/12 учебном году;
- ♦ ввести (вслед за магистратурой ВШМ) обязательный семестр включенного обучения за рубежом в учебные планы всех профилей программы бакалавриата и обязательный модуль за рубежом – для всех форматов программ EMBA и профессиональной переподготовки;
- ♦ обеспечить интернационализацию кадрового состава (в том числе в форме приглашенных профессоров) всех кафедр ВШМ (ориентир – не менее 25–30% курсов, читаемых по профилю кафедры в учебном году);
- ♦ ввести обязательное повышение квалификации в ведущих зарубежных бизнес-школах каждым штатным преподавателем и сотрудником АУП не реже одного раза в два года;

♦ существенно расширить и ресурсно обеспечить рост масштабов и разнообразие видов деятельности Центра международных студенческих обменов с возможным повышением статуса его руководителя в системе управления ВШМ.

Важным механизмом системной интернационализации ВШМ является развитие дипломных программ по модели «два диплома». Для работы по этому направлению интернационализации ВШМ выбран ряд программ, представленных в табл. 3.4.

**Таблица 3.4. Международные программы ВШМ по модели «два диплома»**

Программа	Партнеры	Запуск	Продолжительность.	Студенты
<i>Программы EMBA</i>				
Dual EMBA	HEC-Paris	Январь 2009	18 месяцев	РФ и интернац.
<i>Магистерские программы</i>				
MITIM	LTU (Финляндия)	Сентябрь 2007	2 года	РФ и интернац.
CEMS MIM	Члены CEMS	Сентябрь 2009	1 год	РФ и интернац.
<i>Бакалаврские программы</i>				
Профиль MM	EBS (Германия)	Сентябрь 2009	3 + 1 (4 года)	РФ и интернац.
Иной профиль	Член CEMS	Сентябрь 2010	3 + 1 (4 года)	РФ и интернац.

### 3.6. Развитие системных отношений с компаниями и выпускниками

Системные связи с бизнесом и выпускниками сегодня понимаются как важный фактор повышения качества образовательного процесса и других операций ведущих бизнес-школ мира. В период до 2012 г. ВШМ должна сделать следующий крупный шаг в развитии традиционных для нее сильных связей с бизнесом при особом акценте на следующие направления:

♦ расширение и интенсификация использования разнообразных форм участия бизнеса в совершенствовании портфеля программ. Особенно важно при этом развитие различных форм обратной связи от компаний-работодателей и выпускников ВШМ о качестве ее программ;

♦ институционализация взаимодействия ВШМ с работодателями и выпускниками (через постоянные комиссии Попечительского совета и Ассоциации выпускников, регулярное взаимодействие с бизнес-ассоциациями, научно-методические советы программ и т.д.);

♦ активное вовлечение работодателей и выпускников на постоянной основе во все аспекты жизни и развития ВШМ, включая фандрейзинг.

### 3.7. Развитие инфраструктуры бизнес-школы мирового уровня

По состоянию на 2007/08 учебный год ВШМ расположена в двух зданиях – на Волховском пер., 1/3 и пер. Декабристов, 16, занимая в целом площади 11 тыс кв.м. Хотя эти здания ограничивают возможности экспансии программ ВШМ, они отлично оснащены и позволяют запускать многие из задуманных в рамках проекта новых программ. Открытие новых очных программ (прежде всего – MBA) сдерживается отсутствием у ВШМ в центре города собственного общежития и общим острым дефицитом мест в городских общежитиях СПбГУ. В период 2007–2010 гг. проводится комплекс работ по проектированию и строительству загородного кампуса ВШМ, куда после окончания работ будут перемещены все ее дипломные программы.

ВШМ сохранит за собой комплекс зданий в центре Санкт-Петербурга по адресу: Волховский пер., 1/3 для осуществления здесь части дипломных и краткосрочных программ для менеджеров, а также некоторых научных проектов.

Помимо строительства кампуса, значительный объем работ – как для его запуска, так и поддержания в следующие 5 лет успешного развития ВШМ потребуются в части библиотеки и ИТ-ресурсов.

### 3.8. Финансовая модель развития ВШМ

Финансовая модель развития ВШМ опирается на три источника финансирования: 1) доходы от платных форм обучения; 2) доходы от фандрейзинга, включая эндаумент-фонд; 3) средства федерального бюджета.

При разработке финансовой модели развития ВШМ на период до 2012 г. были приняты следующие допущения:

- ♦ устойчивый рост доходов от платных форм обучения в ВШМ, чему должна способствовать общая позитивная экономическая ситуация в стране, стимулирующая платежеспособный спрос на бизнес-образование;
- ♦ существенный рост фонда оплаты труда преподавателей (российских и иностранных) и числа именных профессорских позиций для обеспечения адекватного миссии ВШМ квалификационного уровня ППС в соответствии с ситуацией на мировом рынке труда;
- ♦ поддержка развития ВШМ из средств федерального бюджета сохранится на уровне 200 млн руб в год в период 2009-2012 гг. в части текущих расходов и, начиная с 2010 г. дополнительно будет предполагать ежегодное выделение необходимых средств на содержание объектов истории и архитектуры федерального значения в ДПА «Михайловская дача» (с 2011 г. – 200 млн руб. в год);
- ♦ сохранение отчислений в Централизованный фонд развития СПбГУ на существующем уровне 17% с доходов от платных форм обучения;
- ♦ введение в эксплуатацию кампуса в установленные сроки и порядке очередности трех пусковых комплексов.

Кроме того, принципиально важным для финансовой состоятельности проекта ВШМ и устойчивого развития этой бизнес-школы является реалистичность формирования в период до 2015 г. эндаумент-фонда ВШМ, исходя из намеченного ориентира 150 млн долл. путем ежегодных накоплений равными долями, а также доходность от управления его активами на уровне не менее 10% в год.

Приоритетные направления использования средств эндаумент-фонда предусматриваются следующие:

- ♦ именные профессорские позиции для ведущих российских и иностранных преподавателей;
- ♦ именные гранты на обучение лучших студентов в ВШМ (включающие стоимость обучения и ежемесячные стипендии), а также именные стипендии и гранты на включенное обучение за границей;
- ♦ средства для формирования и поддержания Научного фонда ВШМ, финансирования научных центров и издания научных журналов.

Планируется, что в период до 2012 и на перспективу до 2015 г. произойдет существенное (абсолютное и относительное к другим источникам финансирования) наращивание доходов от платных форм обучения и иной приносящей доход деятельности (в том числе, издательской) и эндаумент-фонда, что создаст условия успешного развития ВШМ при снижении участия государства в финансировании части текущих расходов ВШМ, но при сохранении финансирования из средств федерального бюджета расходов по содержанию исторического парка и дворца ДПА «Михайловская дача».

#### **4. КРИТЕРИИ УСПЕХА ПРОЕКТА**

Первостепенным критерием успеха проекта ВШМ является создание и развитие высококачественных образовательных программ, соответствующих миссии этого проекта, т.е. программ подготовки современных менеджеров международного уровня, которые будут активно рекрутироваться ведущими компаниями, прежде всего, российскими. Неразрывно с ним связан синтетический критерий международных аккредитаций и рейтингов ВШМ, отражающий международную сопоставимость и конкурентоспособность программ и бренда школы. Разумеется, свою важную роль играют промежуточные отчеты руководства ВШМ СПбГУ о результатах проекта перед его основными заинтересованными сторонами – бизнесом (в лице Попечительского совета ВШМ), Правительством РФ, Учеными Советами СПбГУ и ВШМ, а также выпускниками ВШМ. При этом показатели усиления имеющихся дипломных программ ВШМ, запуска и расширения новых программ, формирования ППС мирового уровня, создания и внедрения новых образовательных методик и технологий и другие, безусловно, относятся к числу важнейших для оценки успеха проекта.

Вместе с тем, оценка прогресса ВШМ через призму международных аккредитаций (программных и институциональных), членства в ассоциациях ведущих бизнес-школ Европы и мира и вхождения в их международные рейтинги



имеет главное значение, особенно в первые десятилетия развития международного бренда ВШМ СПбГУ, в системе критериев и показателей успеха проекта создания этой российской бизнес-школы мирового уровня.

На период до 2012 г. программа действий по закреплению и развитию этих успехов имеет три приоритета: 1) подтверждение имеющихся аккредитаций программ (успешное прохождение нового аудита по истечении срока действия нынешних); 2) вступление в полные члены CEMS и PIM, что позволит резко расширить глобальные обмены студентами и программы по модели «два диплома» с ведущими бизнес-школами мира; 3) подача заявки и начало процесса институциональных аккредитаций AACSB и EQUIS. Эти две аккредитации образуют в купе с аккредитацией AMBA так называемую «Тройную корону» аккредитаций (Triple Crown Accreditation) – самый престижный статус в современном мировом бизнес-образовании. Указанные приоритеты и график работы по их реализации представлены в табл. 4.1.

**Таблица 4.1. План получения ВШМ международных аккредитаций и членства в ведущих международных ассоциациях**

Международная аккредитация / ассоциация	Образовательная программа / Вся школа	Подача заявки	Внешний аудит программы / всей школы	Получение аккредитации / членства
<b>Аккредитации</b>				
EPAS (EFMD)	Бакалавриат	2007	Ноябрь 2007	Апрель 2008
AMBA	EMBA (на рус.яз.)	2007	Декабрь 2007	Март 2008
EQUIS (EFMD)	ВШМ	2009	2010 и 2013	2014/15 (оц.)
AACSB	ВШМ	2009	2010 и 2013	2014/15 (оц.)
<b>Институциональное членство</b>				
CEMS	Ассоц. членство	2006	Сентябрь 2006	Декабрь 2006
	Право участия в программе MIM	2007	Март 2008	Октябрь 2008
	Полное членство	2008	2008	Ноябрь 2008
PIM	Статус кандидата	2007	Июль 2007	Октябрь 2007
	Полное членство	2008	Июль 2008	Октябрь 2008

На период до 2015 г. ключевой целью для ВШМ будет вхождение в глобальный рейтинг FT по магистерским программам. По имеющимся и будущим форматам EMBA и очной MBA необходимо работать в тех же направлениях для вхождения в соответствующие рейтинги к 2020 г. Целевые индикаторы развития ВШМ на период до 2012 г. представлены в табл. 4.2.

**Таблица 4.2. Целевые индикаторы развития ВШМ на период до 2012 г.**

№	Наименование индикатора	Целевое значение в 2006 г.	Целевое значение в 2008 г.	Целевое значение в 2012 г.
1	Число студентов дипломных программ	1300	1400	1800
2	Доля студентов постбакалаврских программ	24%	38%	66%
3	Число постбакалаврских программ (МВА/ЕМВА, магистратура, Ph.D., проф. переподготовка)	4	6	10
4	Число программ дипломного уровня, реализуемых (полностью или частично) на английском языке	2	4	8
5	Число программ, реализуемых по модели «два диплома» с ведущими бизнес-школами мира	0	2	5
6	Число дипломных программ (бакалавриат, магистратура, ЕМВА), прошедших международные аккредитации	1	3	4
7	Число ассоциаций ведущих бизнес-школ мира, в которых ВШМ имеет институциональное членство	3	5	6
8	Доля иностранных студентов в общей численности обучающихся на дипломных программах	5%	10%	25%
9	Число студентов ВШМ, ежегодно участвующих в программах включенного обучения за рубежом	60	120	300
10	Число бизнес-школ, входящих в глобальные рейтинги FT (программы МВА и магистратуры) и являющихся партнерами ВШМ по студенческим обменам	12	20	30
11	Число слушателей краткосрочных программ для руководителей	200	400	1500
12	Число штатных преподавателей	65	70	100
13	Число преподавателей-совместителей	50	60	80
14	Доля иностранных преподавателей в штатной численности ППС	5%	10%	25%
15	Доля преподавателей, имеющих степени Ph.D., MA, MBA или EMBA зарубежных вузов	7%	15%	45%
16	Число публикаций преподавателей в ведущих международных рецензируемых научных журналах	12	20	60

17	Число новых учебных кейсов, разработанных ППС ВШМ и прошедших международную регистрацию в ЕССН	15	70	250
18	Средняя годовая заработная плата профессора (тыс. руб., в ценах 2008 г.)	900	1 500	3 000
19	Годовой бюджет на научные исследования, подготовку публикаций и проведение конференций (тыс руб.)	40 000	100 000	150 000
20	Доходы от платных форм обучения и иной предпринимательской деятельности (тыс руб.)	120 000	250 000	700 000
21	Величина фонда целевого капитала (тыс руб.)	0	150 000	3 200 000
22	Число факультетов СПбГУ, имеющих учебные и научные проекты с ВШМ	6	8	9

Другим важным критерием социально-экономической эффективности проекта ВШМ СПбГУ с точки зрения вклада в рост конкурентоспособности страны в XXI веке будет также его способность стать ролевой моделью для становления и развития национальной сети университетских бизнес-школ международного уровня. Успешная реализация стратегического плана развития ВШМ СПбГУ на период 2008-2012 гг. предполагает выполнение ВШМ в этом направлении ряда общесистемных пилотных функций.

К их числу относятся, прежде всего, следующие:

- ♦ апробация и развитие в российских условиях университетской модели бизнес-школы, являющейся наиболее типичной для лидеров современного мирового бизнес-образования (с акцентом на развитие портфеля многоуровневых образовательных программ, передовых методов организации образовательного процесса, системы подготовки и развития профильных ППС, а также современных финансово-экономических механизмов управления высшим образованием);
- ♦ формирование и внедрение новых образовательных стандартов высшего профессионального образования в области подготовки бакалавров и магистров менеджмента в соответствии с требованиями, предъявляемыми экономикой XXI века;
- ♦ организация фундаментальных и прикладных исследований в области менеджмента, ориентированных на публикации результатов в ведущих международных научных журналах, и аспирантуры мирового уровня по менеджменту для подготовки высококвалифицированных научно-педагогических кадров для российских университетских школ бизнеса;
- ♦ получение и устойчивое подтверждение ключевыми образовательными программами ВШМ и бизнес-школой в целом основных международных аккредитаций с последующим трансфертом опыта и методик подготовки к процессу этих аккредитаций в другие российские бизнес-школы.