

*И. Н. Баранов, Х. А. Рипак*

## **МЕЖДУНАРОДНЫЕ АККРЕДИТАЦИИ И КОНКУРЕНЦИЯ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ**

В российской системе бизнес-образования в последние годы наблюдаются две взаимосвязанные тенденции — интернационализация программ и школ и их дифференциация. Стратегия интернационализации является одной из возможностей дифференцировать школу от конкурентов, а международные аккредитации, получаемые в качестве свидетельства успешности реализации этой стратегии, позволяют усилить бренд школы и, соответственно, перейти к преимущественно неценовой конкуренции на рынке программ. Подтверждением этого стал рост числа заявок от российских школ бизнеса на получение международных аккредитаций (в первую очередь — EFAS), а также создание Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) национальной общественной аккредитационной системы как попытка сформировать инструмент дифференциации школ, в том числе не имеющих возможностей получить международные аккредитации.

Нашей целью является рассмотрение международных аккредитаций как элемента конкурентной стратегии бизнес-школ, позволяющей сигнализировать рынку о новом качестве обучения. Мы исходим из того, что стартовое положение и выбранная стратегия школы приводят к различиям в использовании процесса аккредитации и самого факта их получения. В статье подробно анализируются выгоды от получения международных аккредитаций в контексте формирования конкурентного преимущества школы, а также барьеры, которые необходимо преодолеть на этом пути. Выводы статьи основаны, в числе прочего, на опыте Высшей школы менеджмента СПбГУ — первой российской бизнес-школы, получившей институциональную аккредитацию EQUIS Европейского фонда развития менеджмента

---

*Баранов Игорь Николаевич* — канд. экон. наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет; e-mail: baranov@gsom.pu.ru

*Рипак Христина Анатольевна* — менеджер по международным аккредитациям, Санкт-Петербургский государственный университет; e-mail: ripak@gsom.pu.ru

© И. Н. Баранов, Х. А. Рипак, 2013

и вошедшей в рейтинг магистерских программ газеты The Financial Times. Один из авторов имеет длительный опыт работы в качестве председателя аккредитационных комиссий EPAS в странах Европы и выступал в роли заместителя руководителя рабочей группы по подготовке к аккредитации EQUIS в ВШМ СПбГУ, в то время как другой автор является менеджером по международным аккредитациям ВШМ СПбГУ.

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ АККРЕДИТАЦИИ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ

**Классификация международных аккредитаций.** Традиционно в нашей стране под аккредитацией подразумевается государственная аккредитация образовательного учреждения. Однако в более широком смысле аккредитация — это процедура проверки высшего образовательного учреждения или набора его программ на соответствие определенным стандартам и/или условиям. Эти стандарты могут быть как заданы государственными органами, так и разработаны независимыми организациями, что и создает различие между государственными и общественными аккредитациями. Далее речь пойдет об общественных аккредитациях в области бизнес-образования.

Одним из важнейших признаков, по которому можно классифицировать различные аккредитационные системы, является объект аккредитации. *Программные аккредитации* фокусируются на качестве одной или нескольких программ, реализуемых образовательным учреждением, в то время как *институциональные аккредитации* призваны оценить качество не только реализации всего спектра программ, но и управленческих процессов на уровне университета или бизнес-школы в целом. К таким управленческим процессам обычно относят стратегическое планирование и управление финансовыми ресурсами бизнес-школы, управление профессорско-преподавательским составом (ППС), научными исследованиями и др. Таким образом, получить институциональную аккредитацию гораздо сложнее, но и ценится она выше, чем обладание набором программных аккредитаций.

По географическому охвату можно выделить три уровня аккредитационных систем: глобальные, региональные и национальные. Как правило, чем шире географический охват системы аккредитации, тем меньше внимания уделяется национальной и региональной специфике образования и тем выше средний уровень программ или бизнес-школ, с которыми производится сравнение.

Различия в объекте аккредитации (бизнес-школа или отдельная программа) и применяемых стандартах вызывают определенные затруднения при сравнении качества обучения в аккредитованных бизнес-школах и на аккредитованных программах. В таблице представлены наиболее известные

в бизнес-образовании системы аккредитации, классифицированные по объекту аккредитации и страновому охвату<sup>1</sup>.

Таблица

**Классификация общественных аккредитаций в бизнес-образовании**

	<b>Институциональные</b>	<b>Программные</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Глобальные	 <p>Аккредитация Международной ассоциации по развитию университетских школ бизнеса — AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business)</p>	 <p>Accredited by Association of MBAs (Association of MBAs)</p> <p>Аккредитация Ассоциации MBA — AMBA</p>
	 <p>Аккредитация EQUIS (EFMD Quality Improvement System) Европейского фонда развития менеджмента — EFMD (European Foundation for Management Development)</p>	 <p>Аккредитация EPAS (EFMD Programme Accreditation System) Европейского фонда развития менеджмента — EFMD (European Foundation for Management Development)</p>
Региональные	 <p>Аккредитация IQA (International Quality Accreditation) Ассоциации развития менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы — CEEMAN (Central and East European Management Development Association)</p>	 <p>Аккредитация Европейского совета по бизнес-образованию (The European Council for Business Education)</p>
	 <p>Аккредитация Альянса по бизнес-образованию и знаниям (The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21st century organization)</p>	 <p>Аккредитация Международной ассамблеи университетского бизнес-образования (The International Assembly for Collegiate Business Education)</p>
	 <p>Институциональный аудит Фонда по международной аккредитации в области делового администрирования (Foundation for International Business Administration Accreditation)</p>	 <p>Программная аккредитация Фонда по международной аккредитации в области делового администрирования (Foundation for International Business Administration Accreditation)</p>

<sup>1</sup> Краткая информация о международных аккредитационных органах в бизнес-образовании представлена в Приложении.

## Окончание таблицы

1	2	3
Национальные		 Аккредитация Российской ассоциации бизнес-образования
		 Аккредитация Итальянской ассоциации развития менеджмента (The Italian Association for Management Development)

**Аккредитация как интегральная оценка.** Любая аккредитация представляет собой интегральную оценку (программы или школы в целом). Из чего складывается такая оценка? Как правило, из оценок общей структуры управления школы, портфеля программ, ППС, состава учащихся, активности и глубины научной работы, карьерных перспектив выпускников и взаимодействия учебного заведения с работодателями, активности международных связей учебного заведения. Выделить главные критерии невозможно по определению — для того чтобы получить аккредитацию, школа или программа должна удовлетворять всем требованиям одновременно.

Вне зависимости от отдельных особенностей каждой системы можно выделить общие этапы прохождения процесса аккредитации.

1. Вступление школы в аккредитующую организацию (членство может быть как полным/институциональным, так и неполным/аффилированным).
2. Подача заявки и предварительная оценка готовности школы к процессу аккредитации (так называемая *eligibility stage*).
3. Подготовка отчета о самообследовании.
4. Визит экспертной комиссии и подготовка комиссией отчета с заключением о степени соответствия стандартам аккредитации.
5. Вынесение решения и присуждение аккредитации на определенный период времени (как правило, до 5 лет).
6. Подготовка школой промежуточных отчетов о реализации рекомендаций комиссии.
7. Реаккредитация (п. 3–6).

В большинстве случаев прохождение процесса аккредитации занимает около 1,5–2 лет, но в зависимости от набора этапов и требований этот процесс может быть как короче (но не менее 1 года), так и значительно длиннее (максимальная продолжительность процесса аккредитации AACSB составляет 7 лет). Более короткий срок для прохождения аккредитации обычно

означает отсутствие одного из типичных этапов, например стадии *eligibility*, характерной для институциональных аккредитаций.

Наиболее престижными аккредитациями являются AACSB, EQUIS и AMBA, а обладание всеми тремя аккредитациями в международном академическом сообществе получило название *triple crown* («тройная корона аккредитаций»). Исторически престижные европейские бизнес-школы стремились получить аккредитацию EQUIS, в то время как американские — AACSB.

Таким образом, в рамках процедуры международной аккредитации оцениванию подлежат характеристики ресурсов программы (школы), ее операций (производственного процесса) и результата деятельности.

Традиционно национальные государственные аккредитации рассматривают преимущественно ресурсы образовательного заведения (такие, как количество преподавателей и их квалификация, площадь помещений и иные элементы материальной базы) на предмет их соответствия минимальным требованиям для реализации определенного типа программ. Требования к процессу предъявляют национальные аккредитационные органы в основном в части формального соответствия учебных планов применяемым в данной стране стандартам образования в конкретной предметной области (Российская Федерация) либо в связи с необходимостью использования системы поддержания качества (*quality assurance*, наиболее яркий пример такого подхода демонстрирует Великобритания). Требования к результату присутствуют лишь формально (общие показатели трудоустройства, объемы научно-исследовательских работ и т.п.). Напротив, международные аккредитации в бизнес-образовании главным образом концентрируются на достигнутых программой (школой) результатах и в их контексте оценивают адекватность процессов и ресурсов.

Помимо различий в фокусировании на ресурсах, процессах или результатах, аккредитации неодинаковы в своих требованиях к ним. Так, интернационализация является условием получения программной или институциональной аккредитации EFMD, что ведет к необходимости использования международных по своему характеру ресурсов (иностранцы ППС и студенты), процессов (обязательные международные компоненты в преподавании, стажировках, подготовке студентов с точки зрения развития карьеры) и результатов (трудоустройство выпускников за пределами страны нахождения бизнес-школы, публикации преподавателей в международных реферируемых журналах и т.п.).

Интегральная оценка всех сторон функционирования программы (деятельности школы), акцентирование внимания на достигнутых результатах, а также требования к системной интернационализации на уровне ресурсов, процессов и результатов как раз и создают дополнительные барьеры

на пути получения международных аккредитаций, превышающие уровень требований национальных государственных или профессиональных аккредитационных органов.

#### АККРЕДИТАЦИИ И КОНКУРЕНЦИЯ БИЗНЕС-ШКОЛ

**Феномен глобальной конкуренции в бизнес-образовании.** Конкуренция в высшем образовании развивается на многих уровнях — внутриинституциональном (конкуренция программ в рамках одного вуза), местном, региональном, национальном и, наконец, глобальном. Таксономия конкурентных стратегий вузов может быть рассмотрена в разрезе четырех основных источников их доходов: платы студентов за обучение, финансирования образовательных программ со стороны государства, финансирования исследований государственными или частными организациями и пожертвований со стороны выпускников и корпоративных партнеров. Как отмечается в работе [Brewer, Gates, Goldman, 2002], все четыре источника доходов представляют собой рынки, на которых университеты могут конкурировать, выбирая одну из двух стратегий — повышения качества/дифференциации, а, в терминологии данных авторов, стратегию поддержания международного престижа, либо стратегию формирования профессиональной репутации. Международный престиж предполагает наличие преподавателей-«звезд», высокий уровень студентов, результатов научной работы мирового уровня. В итоге доходы вуза на всех четырех рынках будут расти. Такие вузы повышают свою привлекательность для абитуриентов, ужесточая критерии отбора на программы и, соответственно, формируя более высокий уровень окружения студента среди одноклассников и выпускников. Профессиональная репутация же в основном зависит от спроса студентов на те или иные программы и ведет к более высокой значимости для университета доходов от платы за обучение и государственного финансирования образовательных программ. Студентов при этом привлекает способность вуза реализовывать программы, отвечающие их запросам (ориентация на спрос). Доходы в форме пожертвований выпускников и корпоративных партнеров, равно как и финансирование научно-исследовательской работы, имеют при этом существенно меньшее значение, чем в случае престижности вузов. К еще одной категории отнесены вузы, стремящиеся попасть в категорию престижных и реализующие стратегию инвестирования в факторы формирования престижа.

Представленная классификация стратегий вузов была изначально разработана для анализа конкуренции на рынке высшего образования США, однако ее с определенными допущениями можно использовать для описания рынка бизнес-образования. Школы, следующие стратегии поддержания международного престижа, находятся в верхних строках любого междуна-

родного рейтинга (Harvard, Wharton, Chicago, Columbia — в США, London Business School (LBS), HEC-Paris (HEC) — в Европе). Для них получение и подтверждение любой международной институциональной аккредитации не будет проблематичным (при этом их наличие фактически обязательно), а процесс аккредитации используется в качестве одного из многих элементов внешнего аудита школы (аккредитационная комиссия при этом должна состоять из представителей школ такого же ранга).

Школы с ориентацией на поддержание профессиональной репутации — это «среднячки» международных рейтингов, известные прежде всего в странах своего нахождения благодаря высоким показателям трудоустройства выпускников и их готовности к практической работе (суммарно эти показатели отражают успешность трудоустройства — employability, также выступающую предметом рейтингования, но уже только для национального рынка труда). Ориентируясь на репутацию (и доходы!) от отдельных образовательных программ, они заинтересованы в первую очередь в программных аккредитациях (EPAS, AMBA).

Многие из этих школ, хотя и находятся во «втором ряду» международных игроков, являются лидерами национальных систем бизнес-образования. В настоящее время некоторые из них пытаются перейти в категорию престижных школ международного уровня, повторяя путь, пройденный в прошлом теми же LBS и HEC. Именно для данной категории школ получение и подтверждение институциональных аккредитаций (EQUIS, AACSB), наряду с повышением позиций в международных рейтингах (Financial Times, Wall Street Journal, Economist), выступает одновременно и целью и вызовом.

В конечном итоге школы бизнеса, как и университеты, в состав которых они входят, конкурируют за три ключевых ресурса — объем финансирования, лучших студентов и лучших преподавателей. Характер конкуренции, названной в работе [van Vught, 2008] «репутационной гонкой», в течение последнего десятилетия становится все более глобальным. Финансирование, студенты, преподаватели «приходят» в школы бизнеса из различных стран. Пожалуй, именно в бизнес-образовании мобильность этих ресурсов является максимальной.

Феномен глобальной конкуренции в бизнес-образовании связан со следующими тенденциями: а) возрастающим отношением к высшим учебным заведениям как к предпринимательским, рыночным институтам, а к создаваемым в них знаниям — как к товару, а не общественному благу; б) волной государственной активности в части слияния национальных учебных заведений и поддержки лидеров для укрепления их международной конкурентоспособности (помимо России, яркими примерами в Европе являются Финляндия и Франция); в) ростом требований к наличию международного опыта (в виде включенного обучения или стажировок)

у выпускников школ бизнеса со стороны работодателей вследствие глобализации самих компаний [Zammuto, 2008]; г) международным характером бизнес-знаний, когда одни и те же концепции менеджмента «путешествуют» из страны в страну; д) распространением информационных технологий, позволяющих с минимальными затратами получать информацию о новых идеях в области бизнеса, создающих глобальные рынки учебных материалов (коллекция кейсов Гарвардской школы бизнеса и Центра кейсов (The Case Center, бывшая Клиринговая палата кейсов — ECCH)) и столь же глобальные рынки дистанционного обучения (Coursera и др.). В результате, школы — лидеры национальных систем бизнес-образования, как и их менее известные последователи, подталкиваются к конкуренции на международном рынке. Как правило, именно эта стратегия и связана со стремлением получить международную аккредитацию.

**Международные аккредитации и рейтинги как инструменты конкуренции.** Международные аккредитации и рейтинги бизнес-школ стали двумя ключевыми инструментами перевода конкуренции с национально-го на глобальный уровень. Не так просто определить, потребовала ли глобализация конкуренции бизнес-школ соответствующих ей глобальных инструментов или же появление последних на международном уровне вызвало ускоренный рост трансграничной конкуренции школ бизнеса. По-видимому, верны оба предложения. Ранее использовавшиеся как инструмент сравнения преимущественно только внутри развитых национальных рынков образования (США, Великобритания, Франция), международные рейтинги позволяют сейчас сопоставлять широкий круг школ. Существовавшие практически во всех странах внутренние аккредитации сохранились до сих пор, но, будучи инструментом дифференциации школ и программ, уступили пальму первенства аккредитациям международным (о трансформации AACSB из национальной в международную аккредитационную систему и перспективах ее развития см.: [Trapnell, 2007]). За прошедшее десятилетие в рейтингах газеты Financial Times прочно обосновалось множество школ из стран, ранее не представленных, например из Индии и Бразилии. Сыграл свою роль и рост конкуренции и мобильности абитуриентов магистерских программ, что привело к появлению рейтингов программ магистратуры по менеджменту (Master in Management). Наличие портфеля сильных программ по нескольким уровням обучения, в свою очередь, позволяет проводить оценку школ в целом. Показательно, что наличие международных аккредитаций — необходимое условие для участия школ в рейтинге Financial Times.

Аккредитации и рейтинги не единственные инструменты дифференциации школ, а следовательно, и конкуренции между ними. Формирование образовательных альянсов (таких, как CEMS — Community of European

Management School — объединение ведущих школ бизнеса для реализации совместной магистерской программы), последовавшее за принятием Болонской системы, создание партнерств с крупнейшими глобальными компаниями, открытие кампусов и программ за рубежом — все это инструменты глобальной конкуренции. Еще одно направление конкуренции — запуск лидирующими бизнес-школами совместных образовательных программ (в первую очередь, на уровне MBA), реализуемых в нескольких странах. Всплеск их появления в 2000-е гг. связан, как полагают, с резко возросшей глобализацией бизнеса, т. е. увеличением числа работодателей выпускников, одновременно выступающих и в роли клиентов бизнес-школ.

Будучи дифференциаторами программ и школ, аккредитации в целом выполняют функцию сигнализирования о качестве образовательных программ школы потребителям и клиентам бизнес-школ (студентам и компаниям), а также их выпускникам и государственным органам. Они свидетельствуют о том, что администрация школы также является конкурентоспособной, понимая задачу обеспечения международной конкурентоспособности и успешно ее решая. В этом случае школа бизнеса имеет возможность более эффективно конкурировать за привлечение финансирования со стороны студентов, выпускников, корпоративных клиентов, а часто и государства.

Помимо конкуренции за финансовые ресурсы, школы конкурируют за лучших студентов и преподавателей. Образование, как известно, является доверительным благом. Его качество невозможно оценить до момента начала потребления (обучения), а нередко оно проявляется только после окончания процесса обучения, когда выпускники сталкиваются с проблемами трудоустройства и продвижения по карьерной лестнице. Аналогичным образом компании — клиенты бизнес-школ могут оценить качество образования только в процессе обучения своих сотрудников на программах школы, а окончательная оценка возможна только после его окончания. В случае доверительных благ у поставщика появляется необходимость сигнализировать качество своих услуг, а у потребителей — иметь инструменты для проведения скрининга конкурирующих поставщиков и выбирать среди них наиболее подходящих для себя.

До появления негосударственных независимых аккредитаций и рейтингов сигнализирование осуществлялось через накопленную репутацию учебного заведения — выпускники могли судить о строгости отбора на программы, уровне сложности программ и своих успехах после их окончания. Однако уровень качества образования может меняться значительно быстрее, чем произойдет поколенческий сдвиг, и новые выпускники, ставшие родителями абитуриентов, будут влиять на процесс принятия ими решения о выборе вуза. Примерно за 20 лет, в течение которых проис-

ходит такой сдвиг, качество программ вуза может существенно возрасти или же, как показывает опыт российской системы высшего образования, от ранее сильных «брендов» может остаться лишь тень. Сигнализирование уровнем цены может быть также искажено по причине репутации в прошлом. Более детальное изучение параметров деятельности учебного заведения крайне затруднено для потребителей (немногие будут изучать статистику трудоустройства, динамику публикаций преподавателей или их биографии).

В таких условиях именно международные аккредитации предоставляют возможность эффективно судить о том, что: а) программы школы бизнеса позволяют готовить менеджеров, способных работать в международной среде; б) сама школа имеет ресурсы и процессы, делающие ее сопоставимой с избранным числом игроков на рынке (ведущие международные аккредитации имеют не более 10% школ бизнеса во всем мире, институциональные аккредитации — еще меньшее их число).

После получения аккредитации успешность школы можно оценить по ее месту в международных рейтингах, учитывая при этом их значительную, по сравнению с аккредитациями, нестабильность.

Международные аккредитации подвергаются и множественной критике, сторонники которой утверждают, что дифференциация школ в результате подстраивания под единые аккредитационные стандарты сглаживается, школы становятся все более похожими друг на друга. Как следствие, внутри своей категории они все больше подвержены ценовой конкуренции в противоположность желаемой конкуренции по дифференциации продукта. По аналогии с введенным в работе [Mohrman, Ma, Baker, 2008] понятием «развивающаяся глобальная модель» (Emerging Global Model) исследовательского университета можно говорить о типовой модели глобальной бизнес-школы. Ее появление выступает следствием выбираемой многими школами стратегии мимикрии ресурсов и процессов ведущих бизнес-школ как инструмента достижения желаемой аккредитации.

По нашему мнению, к такого рода критике следует относиться весьма осторожно. С одной стороны, простое копирование образцов, призванных «лучшими практиками» в совершенно иных условиях, может обернуться потерей не только идентичности школы, но и значительных средств, вложенных в попытку достичь нужного результата без гарантий его устойчивости. С другой стороны, выбор тех или иных «лучших практик» не диктуется стандартами аккредитаций и всегда остается на усмотрение руководства школы, а следование им может способствовать и укреплению позиций. Так, по примеру американских школ развиваются научные исследования в школах бизнеса «второго эшелона» Великобритании, Франции и ряда других стран, где, скажем, традиции научной работы и создания международной

образовательной среды были слабы. Изучение опыта школ, уже прошедших определенный путь в части интернационализации своей деятельности и ориентации преподавателей на научную работу, наряду с традиционной учебной, может быть не только крайне полезным для выбора механизмов движения в данных направлениях, но и служить коммуникационным целям внутри школы, позволяя убеждать стейкхолдеров в необходимости и возможности перемен.

Кроме того, глобализация конкуренции в бизнес-образовании означает приход новых игроков на рынки, которые ранее были вотчиной национальных школ [Julian, Ofori-Dankwa, 2006]. На примере стратегического менеджмента известно, что новые игроки приносят с собой и новые бизнес-модели, которые могут иметь разрушительные последствия для традиционных, укоренившихся организаций. Мы далеки от того, чтобы сравнивать ситуацию в бизнес-образовании с воздействием Walmart на местные семейные магазины при входе на локальный рынок, но очевидно, что национальные школы должны будут меняться, если на их рынки будут выходить крупные международные поставщики услуг бизнес-образования.

Приведение школы в соответствие с требованиями международных аккредитаций может быть частью «игры на опережение». При этом утверждение о некой унификации школ как следствии аккредитаций представляется нам не вполне справедливым<sup>2</sup>. AACSB аккредитует школы на предмет соответствия их деятельности заявленной миссии, видению и целям при минимальном количестве абсолютных показателей, соблюдение которых является условием аккредитации (о сравнении политики американских и европейских школ в отношении данной аккредитации см.: [Scherer et al., 2005]). Следовательно, сохранение «лица» школы не только возможно, но и призвано способствовать меньшим инвестициям в изменения в процессе аккредитации [White, Miles, Levernier, 2009]. EQUIS требует достижения некоего, не заданного формально, уровня в отношении ключевых ресурсов, процессов и результатов, но при этом у школ сохраняется возможность сосредоточиться на своих сильных сторонах (таких как проведение научной работы преподавателей, наличие сильных связей с крупными корпоративными партнерами, интернационализация образовательного процесса и т. п.) с соблюдением минимальной «планки» требований к остальному [Urgel, 2007].

---

<sup>2</sup> Как отмечается в [Ntshoe, Letseka, 2010, p.69], «движение за контроль и поддержание качества в образовании стало экономической идеологией, имеющей мало общего собственно с повышением качества, а проявляющейся в требованиях соответствия иностранным по своему происхождению критериям, стандартам и методологиям под флагом гармонизации для развития глобальной конкурентоспособности».

## СТРАТЕГИИ ШКОЛ БИЗНЕСА В ОТНОШЕНИИ АККРЕДИТАЦИЙ

### **Соотношение аккредитационной политики школы и ее стратегии.**

Получение и поддержание определенных международных аккредитаций является частью конкурентной стратегии бизнес-школ. Собственно конкурентные стратегии могут быть весьма разными (о стратегиях дифференциации через рост разнообразия в российских университетах см.: [Баранов, 2010]). Выше мы уже обращались к одной из попыток их разделения на стратегии престижа и репутации. Из того факта, что первые стратегии характерны для топовых школ (они и являются носителями престижа), никак не следует заключение о большей успешности этих стратегий в сравнении с поддержанием репутации. Также и в мире бизнеса производство люксовых моделей товаров не означает большую успешность компании в сравнении с производителями товаров массового спроса.

Успешность школы определяется ее стратегией, а политика в отношении того, какие аккредитации должны быть получены (или поддержаны), является лишь частью стратегии [Friga, Bettis, Sullivan, 2003]. Цель получения международной аккредитации не может быть заменой стратегическим целям школы — аккредитованные школы имеют разные задачи (миссии, видение) и достигают их разными способами (различаются своими стратегиями). Так же, как и в управленческих исследованиях, можно задаться вопросом о том, имеются ли какие-то общие характеристики у успешных школ. Мы предполагаем, что успех на международной арене в последние годы все в большей степени предполагает наличие институциональных аккредитаций, суммирующих такие черты школ, как интернационализация программ обучения студентов и преподавательского состава, обязательность создания нового знания (публикаций в научных журналах, кейсов и т. п.), наличие системы контроля качества преподавания и подготовки студентов, развитых связей с корпоративным миром, а также поддержание эффективных отношений с выпускниками. Обратное заключение, однако, будет неверным: само по себе наличие международных аккредитаций не тождественно успеху школы, а представляет собой успех выбранной аккредитационной политики (дискуссию по этому вопросу см. в [Stensaker, Harvey, 2006; Lowrie, Willmott, 2009]).

Аккредитационная политика выступает частью стратегии школы и заключается в выборе аккредитаций для получения и поддержания, а также решении о том, как именно пройти аккредитацию. Оба типа решений являются по своей природе инвестиционными и связаны с вложениями в ресурсы (например, наем активно публикующихся преподавателей, развитие информационных технологий поддержки учебного процесса, расширение сети школ — партнеров по студенческим обменам и т. п.) [Roller, Andrews, Bovee, 2003].

Выбирая аккредитацию или их набор, школы используют один из двух подходов — либо стремятся к получению и поддержанию международных институциональных аккредитаций, начиная этот процесс с получения аккредитаций для своих флагманских программ или аккредитаций регионального уровня, либо останавливаются на 1–2 программных аккредитациях, дополняя их преимущественно отраслевыми аккредитациями, выдаваемыми профессиональными ассоциациями (например, бухгалтеров, специалистов по управлению персоналом и т.п.) и подтверждающими качество преподавания по отдельным блокам дисциплин<sup>3</sup>. Вступление в процесс аккредитации при первом подходе достаточно часто обусловлено целью реформирования системы управления школой, своего рода предложением, например, для перехода от кафедрального к программному принципу управления. Для второго подхода выбор определенных аккредитационных систем связан прежде всего с закреплением позиций школы на том или ином рынке или его сегменте.

Выбор стратегии должен быть в обязательном порядке поддержан системой управления школой. Международные аккредитации используются при этом для прямого управления по аккредитационным показателям или как один из видов информации для системы управления качеством. Первый подход более характерен для школ, впервые решающих задачу получения аккредитации (переход от стратегии профессиональной репутации к стратегии международного престижа) или сталкивающихся со сложностями в ее поддержании. Иными словами, он подразумевает выделение ресурсов и оценку эффективности их использования с позиций достижения заданных показателей. Второй подход (см., напр.: [Thomas, 2007]) развивает общие идеи управленческого учета и оценки эффективности, в частности знаменитый принцип «управлять можно только тем, что можно измерить». Отличие от первого подхода, приравнивающего успех стратегии школы к получению аккредитаций, состоит в том, что информация об аккредитационных показателях используется, наряду с иными информационными потоками, необходимыми для оценки успешности выполнения стратегии.

**Факторы выбора аккредитационной политики школы.** Ранее речь шла о некотором осознанном выборе бизнес-школой своей стратегии. Но кто конкретно принимает решения об интернационализации и международных аккредитациях? Кто выступает в роли агента изменений?

---

<sup>3</sup> При этом необходимо учитывать требования аккредитационных систем к портфелю программ. Например, для прохождения институциональной аккредитации EQUIS школа должна реализовывать программы как минимум двух уровней (бакалавриат, магистратура, аспирантура, MBA, программы переподготовки и повышения квалификации).

С точки зрения авторов работы [Portnoi, Bagley, Rust, 2010], ключевого агента изменений при принятии решений о переходе вуза на международный уровень конкуренции просто нет. Движущими силами могут быть администрация учебного заведения, его преподаватели, но едва ли не чаще изменения иницируются извне. По мнению исследователей [Brewer, Gates, Goldman, 2002], выбор стратегии престижа, который связывается с получением международных институциональных аккредитаций, в первую очередь, мотивирован позицией преподавателей. Именно они и являются главными выгодоприобретателями при трансформации учебного заведения из имеющего обычную репутацию на рынке профессионального обучения к обладающему престижем. Выгоды заключаются в снижении учебной нагрузки, работе с лучшим по качеству контингентом студентов, повышении заработных плат. С нашей точки зрения, позиции внутренних стейкхолдеров по вопросу выбора конкурентной стратегии школы и аккредитационной политики как ее части зависят от развития рынков самих стейкхолдеров. Если рынок преподавателей и администраторов является конкурентным, то они могут свободно перемещаться между учебными заведениями. При несогласии со стратегией школы правильным решением будет переход в другую школу, но конкуренция на этих рынках таких ключевых для любого учебного заведения ресурсов неизбежно ведет к необходимости предлагать лучшим преподавателям и администраторам лучшие условия самореализации. Отсюда — попытка многих школ перейти от стратегии репутации к стратегии престижа.

Внешние стейкхолдеры, особенно при отсутствии развитых конкурентных рынков преподавателей и администраторов, могут выступать основными движущими силами при выборе аккредитационной политики и стратегии школы в целом. Органы государственной власти могут проводить политику укрепления международной конкурентоспособности национальных лидеров высшего образования, создавая стимулы или требуя от вузов и бизнес-школ выхода на международную арену. Агентами изменений могут выступать и сами аккредитационные агентства (часто при неуспешных попытках получить аккредитацию в бизнес-школе начинается процесс реальных изменений, включая и смену руководства), а также рейтинговые агентства (в случае недостаточно высокого, по мнению стейкхолдеров, положения учебного заведения в рейтингах). По нашему мнению, наличие независимой внешней оценки, такой как международная аккредитация, существенно облегчает процесс инициации перемен в школе бизнеса и позволяет эффективно коммуницировать необходимость перемен всем стейкхолдерам.

**Ограничения при выборе аккредитационной политики школы.** Бизнес-школа ограничена в своем выборе аккредитационной политики и ее эф-

эффективном проведении. Наиболее значимыми являются ресурсные ограничения, способности школы эффективно комбинировать ресурсы, поддержка изменений со стороны ключевых стейкхолдеров и, наконец, негибкость бренда.

Затраты на прохождение процедуры получения программных аккредитаций можно оценить как умеренные и посильные для школы бизнеса, позиционирующейся на основе своей репутации в профессиональном образовании. Получение институциональных аккредитаций часто требует немалых затрат и времени. Однако выделение средств на сам процесс аккредитации лишь верхушка айсберга ресурсных ограничений. Как показывает практика, сложнее всего нанимать и удерживать преподавателей-«звезд», финансировать научные исследования, поддерживать необходимый уровень интернационализации, содержать обеспечивающие подразделения, такие как центр карьер, центр международных обменов и др. В качестве ресурса, для создания которого также требуются значительные усилия и временные затраты, выступает и сеть зарубежных школ-партнеров адекватного уровня.

Преодоление ресурсных барьеров само по себе не выступает гарантией успеха. Как отмечает [De Meyer, 2012], одним из самых серьезных вызовов является ограниченность способностей администрации школы к интернационализации, а мы бы добавили — и к рациональному управлению располагаемыми ресурсами для решения новых, ранее не встававших перед школой задач (capabilities, в терминологии стратегического менеджмента). Бизнес-модель школы международного уровня (или школ «престижа») серьезно отличается от модели хорошей профессиональной школы (школы «репутации»). Переход от одной модели к другой часто требует полной или частичной смены команды для перестройки работы на иных принципах.

Такого рода перемены не обязательно будут поддержаны стейкхолдерами школы. От части преподавателей, не видящих для себя места в новой модели или осознающих, что нынешний их статус может пошатнуться с приходом новых преподавателей или переносом приоритетов с преподавания на создание знаний, можно ожидать молчаливого или открытого сопротивления переменам. Имеется немало примеров, когда преподаватели фактически останавливали амбициозные планы руководства по движению к международным аккредитациям. Кроме того, необходимо заручиться и поддержкой со стороны учредителей школы, университета, если школа является его подразделением, а также выпускников и корпоративных партнеров — потенциальных спонсоров процесса изменений.

Даже эффективное проведение изменений для реализации выбранной аккредитационной политики может не принести желаемого результата в силу действия последнего из названных нами ограничений — негибкости

бренда (brand stickiness), характерной для образовательных учреждений. Частью оценки в процессе аккредитации является положение школы в национальной системе образования, нередко выражающееся в субъективных рейтингах и не менее субъективных оценках абитуриентов, выпускников, работодателей и профессионального сообщества. Мнение об уровне образовательного учреждения не меняется быстро, его восприятие живет с памятью поколений выпускников, работодателей и коллег по профессии. Как мы уже указывали, получение международных аккредитаций как раз и является одним из доступных и эффективных сигналов о произошедших изменениях. Но и сдвиг в восприятии школы необходим для того, чтобы аккредитацию получить.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В конкуренции в бизнес-образовании международные аккредитации выполняют функцию дифференциатора для школ и, соответственно, барьеров на вход в отрасль или, чаще, в верхний сегмент рынка новых игроков. В этом контексте политика школ в отношении выбора и порядка получения аккредитаций, а также достижения соответствия установленным критериям является частью их конкурентных стратегий. В то же время, несмотря на скептицизм ряда авторов, аккредитации способствуют повышению качества образовательных программ и всех процессов управления школой за счет проведения комплексной оценки деятельности, основанной на бенчмаркинге и внешнем аудите. Аккредитационные критерии могут быть эффективно использованы как инструмент коммуникаций и организации командной работы по реализации выбранной школой конкурентной стратегии. Именно интеграция аккредитаций в процесс управления, а не обращение к ним только как к разовому внешнему аудиту, позволит российским школам бизнеса приблизить свою конкурентоспособность к уровню международно-признанных школ.

### Литература

- Баранов И. Н. Стандарты третьего поколения и конкуренция в бизнес-образовании // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 1. С. 166–183.
- Brewer D. J., Gates S. M., Goldman Ch. A. In Pursuit of Prestige: Strategy and Competition in US Higher Education. New Brunswick and London: Transaction Publishers, 2002.
- De Meyer A. Reflections on the Globalization of Management Education // Journal of Management Development. 2012. Vol. 31. N 4. P. 336–345.
- Friga P. N., Bettis R. A., Sullivan R. S. Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategies for the 21st Century // Academy of Management Learning & Education. 2003. Vol. 2. N 3. P. 233–249.

- Julian S.D., Ofori-Dankwa J.C.* Is Accreditation Good for the Strategic Decision Making of Traditional Business Schools? // *Academy of Management Learning & Education*. 2006. Vol.5. N 2. P.225–233.
- Lowrie A., Willmott H.* Accreditation Sickness in the Consumption of Business Education: The Vacuum in AACSB Standard Setting // *Management Learning*. 2009. Vol.40. N 4. P.411–420.
- Mohrman K., Ma W., Baker, D.* The Research University in Transition: The Emerging Global Model // *Higher Education Policy*. 2008. Vol. 21. P. 5–27.
- Ntshoe I., Letseka M.* Quality Assurance and Global Competitiveness in Higher Education // *Higher Education, Policy, and the Global Competition Phenomenon* / Eds. L.M.Portnoi, V.D.Rust, S.S.Bagley. N.Y.: Palgrave Macmillan, 2010. P.59–72.
- Portnoi L. M., Rust, Val D., Bagley S. S. (eds.)*. Higher Education, Policy, and the Global Competition Phenomenon. Palgrave, 2010.
- Roller R.H., Andrews B.K., Bovee S.L.* Specialized Accreditation of Business Schools: A Comparison of Alternative Costs, Benefits, and Motivations // *Journal of Education for Business*. 2003. March-April. P.197–204.
- Scherer R. F., Javalgi R. G., Bryant M., Tukul O.* Challenges of AACSB International Accreditation for Business Schools in the United States and Europe // *Thunderbird International Business Review*. 2005. Vol.47. N 6. P.651–669.
- Stensaker B., Harvey L.* Old Wine in New Bottles? A Comparison of Public and Private Accreditation Schemes in Higher Education // *Higher Education Policy*. 2006. Vol.19. P.65–85.
- Thomas H.* Business School Strategy and the Metrics for Success // *Journal of Management Development*. 2007. Vol.26. N 1. P.33–42.
- Trapnell J.E.* AACSB International Accreditation. The Value Proposition and a Look to the Future // *Journal of Management Development*. 2007. Vol.26. N 1. P.67–72.
- Urgel J.* EQUIS Accreditation: Value and Benefits for International Business Schools // *Journal of Management Development*. 2007. Vol.26. N 1. P.73–83.
- Van Vught F.* Mission Diversity and Reputation in Higher Education // *Higher Education Policy*. 2008. Vol.21. P. 151–174.
- White J.B., Miles M.P., Levernier W.* AACSB International and the Management of Its Brand: Implications for the Future // *Journal of Management Development*. 2009. Vol.28. N 5. P.407–413.
- Zammuto R.F.* Accreditation and the Globalization of Business // *Academy of Management Learning & Education*. 2008. Vol.7. N 2. P.256–268.

Статья поступила в редакцию 20 сентября 2013 г.

## Краткая информация об основных аккредитационных системах

### *Глобальные аккредитационные системы*

AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*) — Международная ассоциация по развитию университетских школ бизнеса.

Ассоциация по развитию университетских школ бизнеса (AACSB International) была основана в 1916 г. в США (Тампа, Флорида). Ее первоначальной целью являлась разработка стандартов аккредитации школ бизнеса в США. В 1990-х гг. стандарты аккредитации AACSB были пересмотрены с целью сделать их более универсальными и применимыми вне Северной Америки. В этот же период был введен отдельный набор стандартов для программ подготовки специалистов по бухгалтерскому учету.

В настоящее время по стандартам AACSB аккредитована 681 бизнес-школа из 50 стран, при этом около 80% аккредитованных бизнес-школ находятся в США. В России аккредитованных бизнес-школ нет.

Особенности аккредитации AACSB:

- ♦ объектом аккредитации выступают все программы по бизнесу, реализуемые университетом или его подразделением (школой бизнеса);
- ♦ многоступенчатая процедура прохождения (4 основные стадии: Eligibility, Self-assessment, Review, Continuous improvement);
- ♦ последовательное прохождение заявки на аккредитацию через несколько комитетов перед принятием решения о присуждении аккредитации;
- ♦ длительность процесса составляет от 2 до 7 лет;
- ♦ наличие ментора, основной целью которого является предварительная оценка состояния школы и помощь в закрытии «разрывов» между текущим состоянием и стандартами аккредитации;
- ♦ основной фокус стандартов аккредитации направлен на выявление соответствия между системой управления школой и ее миссией и стратегией;
- ♦ четыре основных раздела стандартов сосредоточены на руководстве школой, образовательном процессе и его участниках и соотношении используемых академических и профессиональных ресурсов;
- ♦ относительно большое внимание уделяется количественным показателям (например, количество преподавателей, показатели публикационной активности и др.);
- ♦ необходимость детального описания и документирования всех процессов, особенно оценки качества программ (Assurance of Learning).

EFMD (*European Foundation for Management Development*) — Европейский фонд развития менеджмента.

Европейский фонд развития менеджмента был создан в 1972 г. в Бельгии (Брюссель) и объединяет более 800 организаций из академического, государственного и бизнес-сообществ. Первоначальной целью EFMD было налаживание взаимодействия и обмен лучшими практиками между представителями различных европейских систем образования. В настоящее время EFMD развивает четыре сис-

темы аккредитаций — институциональную аккредитацию (EQUIS — EFMD Quality Improvement System); программную аккредитацию (EPAS — EFMD Programme Accreditation System); аккредитацию учебных центров компаний (CLIP — Corporate Learning Improvement Process) и аккредитацию программ, реализуемых на основе использования информационных и коммуникационных технологий (CEL — teCh-nology Enhanced Learning accreditation).

Аккредитация EQUIS является процессом оценки качества программ и системы управления бизнес-школой в парадигме, признающей многообразие национальных систем образования, наличие культурных и институциональных различий. Стандарты аккредитации не предполагают унификацию программ и систем управления, а направлены на использование бизнес-школой лучших международных практик и постоянное совершенствование качества программ и управления (continuous improvement).

В настоящее время по стандартам EQUIS аккредитованы 142 бизнес-школы из 39 стран, при этом около 55% бизнес-школ расположены в Европе. В России аккредитацией EQUIS обладает только Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского университета.

Особенности аккредитации EQUIS:

- ♦ объектом аккредитации выступает бизнес-школа или факультет университета;
- ♦ многоступенчатая процедура прохождения (4 основные стадии: Eligibility, Self-assessment, Review, Continuous improvement);
- ♦ последовательное прохождение заявки на аккредитацию через несколько комитетов перед принятием решения о присуждении аккредитации;
- ♦ длительность процесса составляет обычно 1,5–2 года, максимальная длительность — 3 года;
- ♦ особый подход и процедура проведения аккредитации для школ, успешно получивших три пятилетние аккредитации подряд;
- ♦ при определении степени соответствия стандартам аккредитационная комиссия ориентируется на общепринятые в лидирующих международных бизнес-школах практики и показатели деятельности, что подразумевает автоматическое ужесточение требований к аккредитуемой школе при росте среднего уровня качества управления и подготовки студентов в этих школах;
- ♦ 10 стандартов аккредитации включают полный спектр управленческих процессов и весь портфель реализуемых программ, из которых 3 стандарта являются «сквозными»: корпоративные связи, интернационализация, вклад в развитие общества.

Стандарты EQUIS включают в себя оценку по следующим направлениям:

- ♦ институциональный контекст, система управления и стратегия (Context, Governance and Strategy);
- ♦ «дипломные» образовательные программы (Programmes);
- ♦ студенты (Students);
- ♦ профессорско-преподавательский состав (Faculty);
- ♦ научные исследования (Research and Development);

- ♦ программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации (Executive Education);
- ♦ вклад в развитие общества (социальная ответственность) (Contribution to the Community);
- ♦ физические, финансовые, административные и иные ресурсы (Resources and Administration);
- ♦ интернационализация (Internationalisation);
- ♦ корпоративные связи (Corporate Connections).

*AMBA (Association of MBAs)* — Ассоциация МВА.

Ассоциация МВА была основана в 1967 г. в Великобритании с целью объединения выпускников программ МВА. Аккредитация Ассоциации изначально предполагала исключительно оценку программ МВА, но в последние годы были также введены стандарты аккредитации для программ магистратуры по менеджменту (МВМ) и программ «Доктор делового администрирования» (DBA).

В настоящее время по стандартам АМВА аккредитованы программы в 211 бизнес-школах из 80 стран, при этом около 30% аккредитованных бизнес-школ расположены в Европе. В России аккредитованы программы 9 бизнес-школ.

Особенности аккредитации АМВА:

- ♦ объектом аккредитации выступают постбакалаврские программы;
- ♦ многоступенчатая процедура прохождения (3 основные стадии: Eligibility, Self-assessment, Review);
- ♦ возможна аккредитация сроком на 1, 2, 3 года или 5 лет, а длительность процесса, как правило, составляет 1–1,5 года;
- ♦ аккредитуются все программы одного уровня (т.е. полный набор программ МВА или полный набор программ магистратуры, а не отдельно взятые программы);
- ♦ стандарты аккредитации фокусируются на опыте студентов и слушателей, качестве администрирования программы, а также предлагаемых сервисах по личностному и профессиональному росту и развитию сети контактов выпускников программ.

### ***Региональные аккредитационные системы***

Помимо перечисленных выше глобальных систем, программы бизнес-образования могут быть аккредитованы IACBE (Европа, Азия, Латинская и Южная Америка), ECBE (Европа), FIBA (Германия, Австрия, Швейцария), SEEMAN (Восточная Европа и страны СНГ), ACBSP (США).

*IACBE (International Assembly for Collegiate Business Schools)* — Международная ассамблея университетских школ бизнеса.

Штаб-квартира IACBE находится в США. Ассамблея работает на международном уровне через центры в Европе, Латинской и Южной Америке, Азии и странах Тихоокеанского бассейна. IACBE является специализированным органом по аккредитации программ бизнес-образования и связанных с ними программ в области высшего образования. IACBE работает в основном с небольшими и средними четырехгодичными программами.

*ЕСВЕ (European Council for Business Education)* — Европейский совет по бизнес-образованию.

Данная аккредитующая организация зарегистрирована в Бельгии. Основная цель ЕСВЕ — повышение качества бизнес-образования в Европе. Процесс аккредитации в ЕСВЕ проходит в три этапа: оценка программы или школы студентами, администрацией и преподавателями; оценка школы или программы членами комиссии ЕСВЕ; проверка соответствия школы или программы стандартам ЕСВЕ.

*FIBA (Foundation for International Business Administration)* — Фонд по международной аккредитации в области делового администрирования.

Фонд FIBA был создан торговыми палатами и коммерческими федерациями Германии, Австрии и Швейцарии в 1994 г. с целью поддержания высоких стандартов в обучении и высшем образовании и аккредитации программ MBA и BBA. В то же время аккредитация FIBA предоставляет информацию студентам и работодателям о подтверждении качества бакалаврских и магистерских программ в области бизнес-администрирования, реализуемых высшими учебными заведениями названных стран. Начиная с 1997 г. FIBA аккредитовало более 100 MBA и BBA программ в Германии, Австрии, Швейцарии и Нидерландах. FIBA сотрудничает с Аккредитационным советом Германии (Akkreditierungsrat) для разработки стандартов для вновь создающихся программ, ведущих к получению степеней бакалавра и магистра бизнеса.

*СЕЕМАН (Central and East European Management Development Association)* — Ассоциация развития менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы.

Международная ассоциация развития менеджмента создана в 1993 г. с целью ускорения роста качества развития управленческих технологий в Центральной и Восточной Европе<sup>4</sup>. Основными целями СЕЕМАН являются: повышение качества лидерских и управленческих практик, особенно в динамически развивающихся странах и переходных экономиках; создание для организаций в области управленческого образования площадки для обмена опытом и лучшими практиками между собой и бизнес-средой; внедрение практики ответственного лидерства, корпоративной социальной ответственности, глобальной конкурентоспособности; инновации и творческий подход, а также уважение культурных ценностей.

*ACBSP (The Accreditation Council for Business Schools and Programs)* — Ассоциация университетских бизнес-школ и программ.

Ассоциация университетских бизнес-школ и программ была основана в США в 1988 г. как специализированная организация, аккредитующая университетские бизнес-школы и программы<sup>5</sup>. Миссия ассоциации — непрерывно совершенствовать и отмечать лучшие программы в области бизнес-образования.

---

<sup>4</sup> См.: <http://www.ceeman.org/about-us>

<sup>5</sup> См.: <http://www.acbsp.org/p/cm/ld/fid=11>