

Опыт проектно-учебной деятельности в ГУ-ВШЭ

Методическое пособие

**Материалы
методического семинара по повышению квалификации научно-
педагогических работников НИУ-ВШЭ**

**«Опыт развития проектно-учебной
деятельности в университете»**

2 декабря 2010 года

Москва 2010

Оглавление

Раздел 1. Методические аспекты организации проектно-учебной деятельности	3
Абросимова Е.Б. Проблемы методического обеспечения проектного обучения	4
Панфилова Е.А. Методика организации работы Проектно-учебной лаборатории антикоррупционной политики: образование, проекты, исследования	6
Рогова Е.М. Как «дорастить» проектно-учебную группу до научно-учебной лаборатории: опыт работы ПУГ исследовательского характера (на примере ПУГ «Исследования корпоративных инновационных систем» Санкт-Петербургского филиала).....	10
Сучкова Е.О. Учебно-методические результаты деятельности проектно-учебной группы «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов»	17
Матецкая М.В. Из опыта работы ПУГа-пионера: «будь готов – всегда готов»!	27
Микитьянц К. С. Методические аспекты интеграции проектной деятельности ПУГ в учебный процесс	35
Фияксель Э.А., Шубнякова Н.Г. Интеграция проектно-учебной лаборатории «Управление инновационными системами» в учебный процесс: результаты 2009-2010 учебного года.....	49
Семенов Д.С. И для школы, и для жизни: способы вовлечения студентов в проектную деятельность по развитию университетов	59
Баронене С.Г., Дунаева А.С. Модель распределенной экспертности при управлении проектно-учебной группой	67
Раздел 2. Прикладные аспекты организации проектно-учебной деятельности	82
Хасянова С.Ю. Проектные результаты деятельности ПУГ «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов»	83
Марон А.И. Автоматизация проектного управления (по результатам работы ПУГ в июле - ноябре 2010 года).....	92
Сироткина Н.Г. Разработка стратегии вхождения на рынок электронных закупок в секторе B2G	98
Фияксель Э.А. Проектно-исследовательская и консалтинговая деятельность в рамках ПУЛ «Управление инновационными системами»	103
Родина В.А., Базоев Д.С. Лаборатория анализа финансовых рынков (ЛАФР)	109
Ким Н.П., Малышев А.С., Самаркин П.С., Сафронова К.О. Проектно-учебная группа как новый формат обучения. Взгляд изнутри	112
Акиндинова Н.В. Прикладные разработки для правительства – чем поможет ПУГ?	116
Кисельгоф С.Г. Анализ эффективности отделений розничной сети с учетом факторов внешней среды.....	121

Раздел 1. Методические аспекты организации проектно-учебной деятельности

В данном разделе в большей мере освещена структура организации деятельности в проектно-учебной группе, а также изложен теоретический анализ внутренней работы группы. Методические аспекты описывают в целом: цели и задачи создания группы, участников, формат работы, направления деятельности проекта, учебные результаты, методические ресурсы, основные организационные и методические сложности в процессе работы. В данном разделе помимо прочего представлены отзывы студентов-участников и руководителей групп.

Проблемы методического обеспечения проектного обучения

Абросимова Е.Б. Декан факультета подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов, доцент кафедры производственного менеджмента и логистики факультета менеджмента Нижегородского филиала НИУ-ВШЭ

Ключевые слова: координация взаимодействия, методическая поддержка, регламент, междисциплинарный характер, декомпозиция задач, распределение ролей, методическое обеспечение.

Проектное обучение – сравнительно новый подход к организации учебного процесса, который предполагает тесное взаимодействие преподавателей, студентов и представителей бизнеса. В результате реализации данного подхода появляется реальная возможность для развития профессиональных и общеуправленческих компетенций, которые невозможно сформировать у студентов в процессе классического лекционно-семинарского обучения. В процессе работы над проектом студент попадает в ситуацию, адекватную той, что существует в реально действующей компании: задача – результат – денежное вознаграждение. Но, учеба есть учеба! Ограничить учебный процесс только рамками проектного подхода – значит существенно уменьшить общетеоретическую подготовку и, соответственно, снизить уровень эрудированности студентов. В связи с этим наиболее оптимальной формой развития компетенций является организация проектно-учебных групп параллельно с классическим учебным процессом. Основная сложность, которая при этом возникает: как совместить учебу и работу в проектно-учебной группе, тем более, что работа над проектной задачей, особенно, если эта задача лежит в области научных исследований, с трудом поддается регламентации по времени и не всегда имеет четкое расписание исполнения отдельных этапов работ в отличие от расписания занятий в вузе. Кроме того, в проектной команде могут присутствовать студенты различных факультетов, и координация взаимодействия между ними требует особого внимания со стороны

руководителя.

Для успешной работы проектно-учебной группы необходима методическая поддержка, адекватная методическому обеспечению проектной деятельности, но отличающаяся от нее существенно меньшим количеством документов и более простой формой регламентов каждого этапа работ. В случае отсутствия методического обеспечения успех работы проектной группы оказывается в прямой зависимости от компетентности менеджера проекта, т.е. преподавателя – руководителя проектно-учебной группы, что не всегда обеспечивает оптимальный уровень выполнения работ.

Проблемы разработки методического обеспечения заключаются в междисциплинарном характере проектного подхода и невозможности разработки методических указаний, которые бы охватывали все направления и сферы деятельности, имеющие место в проектном управлении. Тем не менее, необходимо наличие методического обеспечения, обеспечивающего пошаговый алгоритм решения проектной задачи и не дающего команде проекта заблудиться в поиске путей достижения целей. Методические материалы должны содержать основные принципы взаимодействия с заказчиком при определении цели выполнения работ, технологию декомпозиции задач, подходы к распределению ролей в команде, методику планирования работ, особенности контроля исполнения работ и правила разработки отчетных документов по окончании каждого этапа работ. Особое внимание следует уделить технологии решения проблем на основе эвристического подхода, позволяющего выйти за пределы стандартного мышления, и методам научного поиска, что также должно быть отражено в методическом обеспечении.

Наличие методического обеспечения работы проектно-учебной группы позволит заказчику (представителю бизнеса) и исполнителям (представителям вуза) наиболее эффективно взаимодействовать друг с другом, сократить этап планирования работ за счет уменьшения времени решения организационных вопросов и сделать процесс решения проектной задачи максимально прозрачным и понятным для обеих сторон.

Методика организации работы проектно-учебной лаборатории антикоррупционной политики: образование, проекты, исследования

Панфилова Е.А.

Заместитель заведующего проектно-учебной лабораторией
Антикоррупционной политики

Ключевые слова: [коррупция](#), [антикоррупционная программа](#), [государственные закупки](#), [законодательство](#), [стратегия противодействия](#), [антикоррупционная политика](#), [молодежное правозащитное движение](#), [гражданский антикоррупционный мониторинг](#), [публичные антикоррупционные акции](#).

Междисциплинарная проектно-учебная лаборатория Антикоррупционной политики (ПУЛ АП) решает несколько задач:

- Вовлечение студентов и аспирантов в обсуждение, изучение и противодействие коррупции;
- Развитие у учащихся, вовлеченных в деятельность лаборатории, навыков работы в коллективе, проектной работы, прикладных и фундаментальных исследований;
- Создание площадки для обмена опытом между специалистами и будущими специалистами из различных областей, занимающимися противодействием коррупции в рамках своих дисциплин: экономики, социологии, политологии, права и так далее;
- Подготовка профессиональных кадров юристов, политологов, экономистов, специалистов в области государственного управления для реализации антикоррупционных программ как в государственном, так и в частном секторе;
- Создание конкретных решений и процессов, направленных как на противодействие коррупции, так и на более глубокое ее изучение.

ПУЛ АП осуществляет три основных **направления деятельности**:

1. Антикоррупционное образование;

2. Реализация прикладных проектов, направленных на противодействие коррупции;

3. Реализация исследовательских проектов, направленных на разработку антикоррупционных мер и политики, а также исследование коррупции.

Образовательное направление деятельности

В рамках лаборатории разработано несколько курсов, направленных на преподавание основ антикоррупционной политики. Занятия проводятся как сотрудниками лаборатории, так и другими специалистами в области противодействия коррупции, как из России, так и из других стран.

Основу образовательного курса составляют курсы «Основы антикоррупционной политики» и «Стратегии противодействия коррупции», которые читаются на факультете прикладной политологии. В рамках деятельности лаборатории готовятся несколько дополнительных тематических курсов по антикоррупционному законодательству, по методикам измерения и исследования коррупции и по реализации антикоррупционных инструментов в государственной службе.

Кроме регулярных занятий проводятся различные разовые образовательные мероприятия: круглые столы, конференции, семинары и лекции, в том числе с участием внешних экспертов.

В ПУЛ АП действует студенческий дискуссионный клуб, в рамках которого студенты и аспиранты встречаются с экспертами по коррупции, политиками, лидерами общественного мнения и лидерами общественно значимых инициатив и имеют возможность в режиме открытой дискуссии обсудить наиболее важные и злободневные проблемы противодействия коррупции в России.

Проектные направления деятельности

В проекты ПУЛ АП привлекаются сотрудники, студенты и аспиранты НИУ-ВШЭ. Любое исследование или прикладной проект отвечают одновременно двум критериям: во-первых, повышают образовательный

уровень и компетенцию его участников, а во-вторых, имеют отдачу в виде конечного продукта, направленного на противодействие коррупции.

С момента создания лаборатории ее сотрудники, а также заинтересованные учащиеся и сотрудники НИУ-ВШЭ имеют возможность принять участие в одном из прикладных направлений деятельности.

Во-первых, развитие «Антикоррупционного сетевого кабинета», созданного совместно Центром ТИ-Р и Молодежным правозащитным движением. Этот интернет-ресурс призван облегчить общение гражданина с чиновником. Его наполнением занимаются студенты-волонтеры и сотрудники Центра ТИ-Р, а также учащиеся на факультетах права и прикладной политологии НИУ-ВШЭ. Работа в АСКе позволяет молодым юристам под руководством более опытных коллег освоить российское законодательство, приобрести навыки работы с гражданами, вникнуть в проблемы бытовой коррупции, с которыми сталкиваются россияне.

Во-вторых, создание Ресурсного центра антикоррупционной политики, своеобразной онлайн-библиотеки, в которой собраны и систематизированы материалы, посвященные борьбе с коррупцией. В Центре ТИ-Р за почти 10 лет работы накоплено множество российских и зарубежных материалов, находящихся на данный момент в бумажном виде и хранящихся в архиве. Оцифровка, систематизация, и размещение этих материалов на сайте лаборатории дает всем заинтересованным в проблематике людям возможность найти интересующие их сведения в единой базе данных. Множество публикаций по данной теме имеется также у сотрудников НИУ-ВШЭ, они также размещены в Ресурсном центре.

В-третьих, реализация проектов по гражданскому антикоррупционному мониторингу. Гражданский антикоррупционный мониторинг реализуется в таких сферах как государственные закупки, исполнение требований Российского антикоррупционного законодательства (декларирование доходов и имущества публичных должностных лиц, конфликт интересов и др.), а также по разработке и проведению публичных антикоррупционных акций.

Исследовательские проекты

В рамках лаборатории студенты, аспиранты будут иметь возможность участвовать в фундаментальных и прикладных исследованиях по проблемам коррупции под руководством сотрудников НИУ-ВШЭ и Центра ТИ-Р с возможностью приглашения к сотрудничеству экспертов из других организаций.

Можно выделить два основных направления исследований: разработка антикоррупционной политики и исследование феномена коррупции.

В настоящее время наряду с докладами, которые готовят сотрудники Центра, два исследования делаются студентами-волонтерами факультета политологии НИУ-ВШЭ. В рамках одного из них изучается специфика коррупции на Северном Кавказе, а другое посвящено чрезвычайно актуальной теме – анализу реформ правоохранительных органов в странах постсоветского пространства. Последнее позволит сделать некоторые выводы относительно перспектив реформ российских правоохранительных органов, о необходимости которых не раз заявляли высшие должностные лица.

В рамках ПУЛ АП действует научный студенческий семинар, в рамках которого студенты под руководством преподавателей и аспирантов разбирают и оценивают различные подходы к исследованию коррупции.

Как «дорастить» проектно-учебную группу до научно-учебной лаборатории: опыт работы ПУГ исследовательского характера (на примере ПУГ «Исследования корпоративных инновационных систем» Санкт-Петербургского филиала)

Рогова Е.М. Заведующая кафедрой финансовых рынков и финансового менеджмента, заведующая научно-учебной лабораторией «Исследования корпоративных инновационных систем»

Ключевые слова: [аэрокосмическое оборудование](#), [оборонная промышленность](#), [инновационная активность](#), [инвестирование](#), [венчурный фонд](#), [организационные инновации](#), [управленческие инновации](#), [маркетинговые инновации](#), [информационное сопровождение](#).

Проектно-учебная группа «Исследования корпоративных инновационных систем» была создана в сентябре 2009 г. Следует отметить, что изначально цели создания группы были скорее исследовательскими, чем чисто проектными: хотя мы стремились выдать результат, соответствующий ожиданиям конкретного заказчика, мы хотели создать задел на будущее, позволяющий впоследствии вести фундаментальные исследования. В этом заключалась особенность работы нашей группы. До создания ПУГ преподаватели и студенты, вошедшие в нее, подавали индивидуальные и коллективные заявки на гранты НИУ-ВШЭ в рамках различных конкурсов, однако эти заявки не были поддержаны. Тем не менее, наши усилия позволили достичь главного результата: мы увидели, что в филиале есть группа людей (преподаватели и студенты), которым небезразличны проблемы инновационного развития предприятий, у нас сложилось представление о том, что мы можем и должны сделать в этой области, сложились отношения с предприятиями и организациями, заинтересованными в наших результатах.

Заказчиком проекта выступало Открытое акционерное общество «Корпорация «Аэрокосмическое оборудование», ее головная компания – Группа «Аэрокосмическое оборудование», расположенная в Санкт-Петербурге.

Корпорация объединяет более 30 предприятий авиаприборостроения и смежных отраслей. Основная продукция Корпорации и ее предприятий - это авиационные приборы, бортовое оборудование, авиационные тренажеры. По объемам продаж Корпорация «Аэрокосмическое оборудование» на протяжении последних пяти лет стабильно входит в пятерку крупнейших предприятий оборонно-промышленного комплекса России, в тройку ведущих российских авиастроительных компаний и в 100 крупнейших мировых производителей военной техники (данные американского еженедельника Defense News).

В рамках своей деятельности Корпорация осуществляет ОКР по созданию новой высокотехнологичной и востребованной рынком продукции и инноваций. Эти работы выполняются в соответствии с «Программой ОКР и модернизации производства Корпорации «Аэрокосмическое оборудование» на 2007–2010 гг.». Учитывая значимость инновационной деятельности для высокотехнологичных предприятий, Корпорация, начиная с 2001 года, направляла на финансирование НИОКР средства в размере 7–10% объема реализации, что соответствует международным нормам. Также начата работа по созданию и финансированию развития специализированных научно-конструкторских центров Корпорации за счет внутрикорпоративных средств как перспективной формы осуществления инновационной деятельности.

Особый интерес для ПУГ представляла деятельность созданного в 2004 г. Инновационного венчурного фонда аэрокосмической и оборонной промышленности – одного из немногих в России действующих корпоративных венчурных фондов, для которого и разрабатывались методические рекомендации.

Работы выполнялись в два этапа. На первом этапе по заданию Заказчика анализировалась инновационная активность российских компаний, а также проанализирована инновационная деятельность в организации – заказчике. На втором этапе были разработаны методические рекомендации по организации инвестирования в инновационные проекты для Венчурного инновационного фонда. Отчеты размещены на портале НИУ-ВШЭ, на странице ПУГ

«Исследования корпоративных инновационных систем». Следует отметить, что у ПУГ не было финансовых отношений с Заказчиком, результаты работы ПУГ рассматривались как перспективные для включения в Годовой план НИР и ОКР Корпорации на 2010 г. Работа группы полностью финансировалась НИУ-ВШЭ.

В ходе работы ПУГ была сформирована группа из преподавателей и студентов, работающая над проблемами организации эффективной инновационной деятельности в российских корпорациях. В ходе общения с Заказчиком было определено несколько острых для Корпорации проблем, которые могли бы быть решены с помощью ПУГ:

- Организация инновационной деятельности в холдинге, роль Управляющей компании в этом процессе;
- Разработка и оптимизация концепции комплексной инновационной системы (КИС), охватывающей все ключевые бизнес-процессы в рамках корпорации. Эта система объединяет продуктовые, технологические, организационные, управленческие, маркетинговые инновации;
- Разработка информационного сопровождения инновационной деятельности корпорации;
- Совершенствование методов оценки инновационных проектов. В частности, возможная модификация модели оценки реальных опционов – переход от модели Блэка-Шоулза к моделям, учитывающим дискретность (тема магистерской диссертации участника ПУГ Ярыгина А.И.);
- Совершенствование методов управления рисками – использование нейронных сетей и обучающих систем (тема магистерской диссертации участника ПУГ Давтяна Д.К.).

Однако отношения с Заказчиком сложились не совсем так, как этого бы нам хотелось. Частично это объясняется тем, что ОАО «Корпорация «Аэрокосмическое оборудование» находится в процессе реформирования, смены руководства, что не позволяло достичь стабильности в отношениях с

ПУГ. Частично – недостаточной силой бренда НИУ-ВШЭ в Санкт-Петербурге: руководство промышленных предприятий города привыкли иметь дела с более старыми и «раскрученными» экономическими вузами и не всегда четко понимает и может объяснить, какие результаты ожидаются от наших исследователей, особенно студентов.

Эксперт группы – проф. Платонов В.В. – проводил семестр в LUT (Лаппеенрантский технологический университет) и искал возможности для проведения совместных исследований в области корпоративных инновационных систем с финскими предприятиями и технопарками.

Основные результаты работы группы были достигнуты в следующих областях:

1. Были разработаны материалы для учебно-методического комплекса по дисциплине «Стратегическое управление инновациями», читаемой магистрантам всех программ, реализуемых в филиале в настоящее время. Эти материалы, сопровождающиеся подробным комплектом слайдов, были размещены на портале НИУ-ВШЭ как элемент отчета, а оттуда – скачаны всеми желающими. В настоящее время мы столкнулись с ситуацией, когда наши слайды используются бесконтрольно преподавателями различных петербургских вузов, причем без указания источника, откуда они были взяты, имен разработчиков и т.д. Это послужило для нас серьезным сигналом – мы не защитили должным образом свои авторские права.

2. Было написано и опубликовано несколько статей различного объема, в том числе в журналах из списка ВАК (статьи Богуславской С.Б., Ивановой Н.В., Роговой Е.М.). Две статьи были написаны нашими преподавателями совместно с представителями Заказчика по материалам ОАО «Корпорация «Аэрокосмическое оборудование».

3. Для молодых преподавателей, участвующих в работе ПУГ, появился дополнительный стимул к работе над диссертациями. Так, Богуславская С.Б. завершила и представила диссертацию на обсуждение (защита состоялась уже в октябре 2010 г.), Иванова Н.В. тоже значительно активизировала работу над

4. Для студентов – и это самый главный итог работы ПУГ – появились перспективы, связанные с проведением исследований, появился вкус к исследовательской и аналитической деятельности в сфере корпоративных инноваций. Причем работа ПУГ привлекла студентов, которые изначально не были внесены в список участников, но заинтересовались областью исследований. Здесь уже достигнуты определенные интересные результаты. Так, группа студентов под моим кураторством победила в *Пятом Всероссийском конкурсе студенческих бизнес-планов* при Конкурсе русских инноваций журнала «Эксперт» и агентства «Эксперт – РА» во многом благодаря интересу к инновационной деятельности, полученному в период работы в ПУГ. Нужно отметить, что на конкурс изначально было подано 514 заявок, а победителей было всего три команды, причем команда филиала победила в самой сложной, комплексной номинации – «Лучший бизнес-план». Свой проект они обкатывали на семинарах в период работы ПУГ, а впоследствии – на заседаниях неформального *Клуба аналитиков инновационных проектов*, который родился тоже из работы ПУГ. Первое заседание Клуба мы провели на Зимней школе в феврале 2010 г., и с тех пор заседания проходят достаточно регулярно. В них участвуют не только наши студенты, но и студенты, аспиранты и преподаватели других вузов Санкт-Петербурга – СПбГУЭФ, Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, Высшей школы менеджмента СПбГУ. Студент-исследователь из ПУГ Дмитрий Сергеев победил в конкурсе эссе *Harvard Business Review Russia*, студентка Маша Пахомкова заняла высокое место (вошла в первую десятку) в Международном конкурсе бизнес-планов

Таким образом, сразу стало ясно, что у группы есть потенциал для дальнейшего развития. Однако в рамках работы ПУГ его полностью реализовать невозможно ввиду краткосрочности проектной деятельности, можно только развить некоторые навыки – профессиональные, аналитические, коммуникационные.

Какие же методические навыки мы развивали в нашей проектно-учебной группе?

Первое, с чем мы столкнулись – это необходимость научить студентов работать с базами данных и с научной литературой. Многие достигались благодаря наличию в филиале доступа к электронным базам НИУ-ВШЭ, однако часы работы медиатеки ограничены, поэтому этот путь не был простым и легким. Многие приходилось добывать самим. Прочитанные статьи мы обсуждали на семинарах, студенты писали отчеты за каждый этап выполненной работы.

Здесь можно перейти к следующей группе навыков – представления результатов проделанной работы в публикациях, результатах проектов и презентациях. Этот навык полезен студентам в их будущей профессиональной карьере, и мы отрабатывали его на семинарах, в том числе с участием представителей Заказчика.

Мы также продвинулись в отработке коммуникационных навыков – создали группу «В Контакте», практиковали посещение выставок, симпозиумов

и конференций. Мы старались на семинары приглашать интересных исследователей из других вузов Санкт-Петербурга.

Вообще, такая форма как ПУГ, представляется созвучной философии, заложенной в образовательные стандарты нового поколения – синтез учебной, исследовательской и проектной деятельности направлен на развитие необходимых для бакалавра (магистра) компетенций.

Однако хотелось бы отметить, что взаимодействие с НИУ-ВШЭ не всегда осуществлялось эффективно. Было много проблем с оформлением студентов на работу в ПУГ, выплатой им заработной платы, оплатой труда внешнего эксперта. В результате очень много времени и сил ушло на бумажную волокиту. К счастью, у нас оказался эффективный менеджер – студентка пятого курса, которой навыки, полученные в группе, помогли, после защиты диплома получить работу в планово-экономическом отделе филиала.

Для меня, как руководителя группы, оказался очевидным дефицит методических приемов и навыков работы с исследовательской группой студентов. Мы старались дифференцировать их задания (как это видно из выдержек из отчетов, представленных в Приложении), помогать им в работе, но все равно возникала проблема балансировки между преподаванием азов и эффективностью результатов, определяемых техническим заданием.

Когда работа ПУГ формально завершилась, выяснилось, что студенты и преподаватели готовы работать дальше в избранной области исследований. Разные аспекты инновационной деятельности корпораций стали предметом исследований ВКР бакалавров и курсовых работ магистрантов, выступлений на конференциях и т.п. Поэтому решение о создании на базе нашей ПУГ научно-учебной лаборатории было воспринято и студентами, и преподавателями с энтузиазмом. В настоящее время работа в лаборатории привлекла бывших участников ПУГ, а также новых студентов и преподавателей. К ней также подключатся и аспиранты, которые появятся в филиале в следующем году.

Поэтому опыт ПУГ как переходной формы к созданию лаборатории был нам важен и полезен.

Учебно-методические результаты деятельности проектно-учебной группы «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов»

Сучкова Е.О.

Старший преподаватель кафедры «Банковское дело»
Нижегородского филиала
НИУ-ВШЭ

Ключевые слова: финансовые рынки, финансовые институты, банковское дело, кредитная политика банка, комплексная методика, статистика, социология, курсовая работа, профессиональная компетенция, корпоративная культура, руководство, квалификация.

Проектно-учебная группа «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов» была организована на базе кафедры «Банковское дело» НФ НИУ-ВШЭ в 2010 году. Стоит отметить, что формат проектно-учебной группы для кафедры оказался особенно интересным и подходящим. Деятельность кафедры банковского дела имеет прикладной характер, поэтому сотрудничество с реальным бизнесом, а точнее с банками на кафедре уже реализовывалось.

Очевидно, что студентам намного интереснее усваивать учебный материал, если он носит прикладной характер, то есть они могут видеть практическое применение своих знаний. Ещё более стимулирует и активизирует студентов в образовательном процессе коммерциализация их научных разработок и заинтересованность в них реального бизнеса.

Как показала практика, работа в проектно-учебной группы не замыкается только на одной дисциплине, а носит междисциплинарный характер. Студенты получают возможность реализовать свои знания «на стыке» направлений: теории и практики финансов, математического моделирования, информационных систем и технологий, правового регулирования финансовой сферы. Работа в проектно-учебной группе активизирует исследовательскую компетенцию студентов, стимулирует их читать большой объём специализированной литературы, в том числе и на иностранном языке.

Формат ПУГ интересен для студентов тем, что предполагает тесное сотрудничество с заказчиком (в нашем случае с банком). Софинансирование исследований бизнесом подразумевает, что выбранная тема исследования является актуальной и имеет практическую значимость. Участники группы имеют возможность получать консультации специалистов банка-заказчика по всем исследуемым вопросам. В процессе общения с заказчиком студенты развивают коммуникационные навыки, умение вести деловые переговоры.

Работа ПУГ «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов» в основном была связана с дисциплинами кафедры банковского дела, базовыми из которых были:

- Банковское дело;
- Учёт и экономический анализ в банках;
- Банковский менеджмент;
- Кредитная политика банка.

Исследования, проведённые ПУГ, были направлены на разработку комплексной методики оценки регионального банка. В процессе работы рассматривалась не только количественная (финансовая) оценка деятельности кредитной организации, но и качественные характеристики, такие как: оценка положения банка в отрасли, мотивированность и профессионализм персонала банка, качество менеджмента и т.д. В этой связи исследование носило междисциплинарный характер, так как разработка стандартов качественной оценки деятельности кредитной организации требует знаний по таким учебным курсам как:

- Маркетинг;
- Управление персоналом;
- Статистика;
- Социология;
- Банковское право и др.

Участниками ПУГ «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов» стали студенты 1 курса магистратуры факультета экономики:

магистерская программа «Финансы» специализация «Финансовые рынки и банковская деятельность», «Финансы фирмы», магистерская программа «Математические методы анализа экономики».

В состав ПУГ неслучайно были включены студенты именно магистратуры, так как заявленная тема исследования «Разработка и апробация комплексной модели оценки регионального банка» достаточно сложная и требует от студентов хорошей теоретической подготовки и глубоких знаний по банковским дисциплинам. Главным критерием для включения студентов в состав ПУГ было наличие задела научной деятельности у кандидата. Все сегодняшние участники группы ранее участвовали в конкурсе научно-исследовательских работ студентов, имеют научные публикации, для некоторых данная работа является продолжением их бакалаврской работы. Именно высокий уровень подготовки участников ПУГ, их знание предмета исследования и заинтересованность в практической реализации позволили заявить столь сложную тему.

На первом этапе деятельности ПУГ стало очевидно: проведение исследования на высоком уровне сопряжено с необходимостью привлечения к работе большего количества студентов. Для сбора статистической информации были задействованы студенты 3 и 4 курса бакалавриата факультета экономики. Это были студенты следующих специальностей: «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит», «Бизнес аналитика» и «Мировая экономика».

Для оценки финансовых показателей деятельности банка было решено построить эконометрическую модель, позволяющую не только оценить финансовую устойчивость банка на сегодняшний день, но и спрогнозировать финансовое состояние банка в будущем. Для построения достоверной эконометрической модели студенты 3 курса бакалавриата под руководством студентов магистратуры посчитали порядка 15 тысяч коэффициентов по финансовой отчётности банков.

Для студентов 3 курса это было не только интересно, но и полезно, так как начало работы ПУГ «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов» совпало с прохождением ими учебного курса «Банковское дело», а также написанием курсовой работы по банковскому делу. В текущем году тематика курсовых работ была скорректирована с учётом исследования, проводимого ПУГ. Появились новые темы, причём наряду с научным руководителем консультантами по курсовым работам выступали магистранты, являющиеся членами ПУГ.

Хотелось бы отметить, что из числа студентов 3 курса, которые помогали в работе ПУГ, была выделена группа студентов, которые обладают большим потенциалом в проведении исследований, имеют научный интерес в области банковского дела. Работа в ПУГ позволила кафедре «Банковское дело» выявить студентов из младших курсов, которые способны к научной и исследовательской работе.

Студенты 4 курса бакалавриата совместно с участниками ПУГ разрабатывали и апробировали качественные показатели деятельности банка. В частности ими были разработаны и обработаны анкеты для сотрудников банка по следующим направлениям:

- Уровень профессиональной компетенции сотрудников банка
- Уровень корпоративной культуры в банке
- Уровень креативности персонала банка

Студенты 4 курса, принимающие участие в ПУГ, выбрали себе темы бакалаврских выпускных квалификационных работ, опираясь на результаты, полученные при проведении исследований ПУГ.

Учитывая масштаб и сложность исследования, к работе в ПУГ к заявленным изначально 6 участникам ПУГ были привлечены ещё более 30 студентов бакалавриата.

Изначально работа в ПУГ была поделена между участниками, согласно цели исследования. Половина группы (3 человека) занимались оценкой финансовой устойчивости регионального банка, другая половина –

качественной оценкой. В каждой группе назначался старший, который координировал деятельность своей подгруппы. На установочном семинаре были распределены задания между всеми участниками, так же оговаривались промежуточные итоги и сроки их выполнения.

Исследования, проведенные ПУГ, послужили основой для формирования тем курсовых работ по банковскому делу (3 курс), бакалаврских дипломов (4 курс), а так же тематикой НИС магистратуры. Некоторые члены ПУГ хотят продолжить тематику ПУГ в своей научной работе, что послужит основой магистерской диссертации. Необходимо отметить, что по результатам исследований проводимых ПУГ готовятся статьи для публикации в изданиях НИУ-ВШЭ, а так же в изданиях ВАК.

Был проведен научный семинар на тему «Прогнозирование финансовой устойчивости банка» в рамках НИС специализации «Финансовые рынки и банковская деятельность» магистерской программы «Финансы» для студентов данной магистерской программы и заинтересованных студентов бакалавриата факультета экономики и студентов магистерской программы «Математические методы анализа экономики». В рамках семинара прошли выступления студентов, преподавателей-участников группы и представителей заказчика по тематике проекта.

Результаты, полученные в ходе исследования, будут использованы в преподавании курсов учебных дисциплин бакалавриата и магистратуры: «Финансовый анализ деятельности банка», «Банковский менеджмент», «Современные информационные технологии в банковской деятельности».

На основании результатов, полученных ПУГ, разрабатываются деловые игры и кейсы, позволяющие производить оценку эффективности деятельности банка.

Формат проектно-учебной группы для кафедры был не только интересным, но и абсолютно новым, поэтому нам довольно часто пришлось обращаться за помощью и советами в НИУ-ВШЭ. В процессе работы возникали

некоторые сложности, как организационного, так и методического плана. Вот примеры некоторых из них:

1. Подача заявки, как и последующие отчёты по каждому этапу деятельности ПУГ сопряжены с подготовкой огромного количества документов. Так как период работы ПУГ в нашем случае составлял всего три месяца, то наблюдалась высокая концентрация документооборота в общем объёме рабочего времени.

2. Формат ПУГ является новым не только для кафедры, но и для финансовой службы НФ НИУ-ВШЭ, поэтому возникали сложности с оформлением и согласованием документов.

3. Состав участников ПУГ (студентов) как и их заработная плата определялись заранее, вместе с подачей заявки. В тот момент мы разделили фонд заработной платы поровну между всеми студентами-участниками ПУГ. По результатам работы можно констатировать, что вклад был абсолютно разным, в то время как денежное вознаграждение одинаковым, что является дестимулирующим фактором в работе.

Какие пути решения этих ситуаций мы видим:

Во-первых, документооборот ПУГ, возможно, является объективным и необходимым для работы ПУГ. Так как кафедра «Банковское дело» НФ НИУ-ВШЭ безусловно будет продолжать работу в формате ПУГ, привлекая новых заказчиков, опыт, который мы приобрели при подготовке документов в первом проекте, поможет нам в последующих справиться с этим намного быстрее. Что касается финансовых служб, то чем больше будет таких проектов в НФ НИУ-ВШЭ, тем слаженнее и согласованнее будет работа.

Во-вторых, мы предлагаем распределение фонда заработной платы среди студентов-участников ПУГ следующим образом: в пределах указанной суммы (не менее 40% от общего фонда заработной платы) сначала определить аванс, который будет для всех одинаковым, оставшуюся сумму распределять с учётом выполненной работы.

Для следующей проектно-учебной группы кафедра планирует привлечь преподавателя с разных кафедр, чтобы усилить эффект междисциплинарного сотрудничества.

Для тех, кто начинает работу в ПУГ, хотелось бы сказать, что этот проект очень эффективный с точки зрения учебно-методологических результатов. Студенты работают более эффективно, если они видят практическую реализацию своих знаний. Кроме того, положительный эффект даёт научное сотрудничество студентов младших курсов и студентов магистратуры.

Ниже представлены отзывы участников проектно-учебной группы «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов».

«Формат проектно-учебной группы оказался исключительно интересным. ПУГ – несколько студентов, объединенных общими научными интересами, собранных группой преподавателей. Получается некое сообщество единомышленников – людей, которым интересно разговаривать на одни и те же темы, спорить, делиться мнениями и впечатлениями.

Несмотря на то, что часть работы над проектом происходит индивидуально, идеологическая часть прорабатывается вместе – и это самое интересное. Группа собирается, получает общую тему от преподавателя и начинает ее обсуждать. В процессе появляется множество интересных идей, которые впоследствии и реализуются в индивидуальном порядке.

Вот еще одна причина, почему такой формат особенно интересен студентам магистратуры: 4 года мы изучали теоретические основы и продолжаем их изучать. Задача, которая была поставлена перед нашей группой, объединяла в себе научную и практическую составляющую. Проект заставил и подумать над методом оценки, и поработать с реальными цифрами».

Глеб Опанасюк, студент НФ НИУ-ВШЭ

«Для меня имеет особое значение опыт работы в команде участников ПУГ, когда для достижения высоких результатов и эффективности нашей работы нам приходилось распределять обязанности, много советоваться, обсуждать ход работы и, несомненно, помогать друг другу.

К тому же, немаловажным стимулом качественной работы в ПУГе наряду с желанием заниматься исследовательской деятельностью было существенной денежное вознаграждение. Хотелось бы и дальше продолжить научно-исследовательскую деятельность в следующей открытой на кафедре «Банковское дело» проектной группе или лаборатории».

Эльвира Шакирская, студентка НФ НИУ-ВШЭ

«Важным для меня является то, что мы можем работать напрямую со специалистами банка-заказчика, имеющими значительный практический опыт работы в банковской сфере».

Оксана Наконечная, студентка НФ НИУ-ВШЭ

«В этом учебном году я вместе с несколькими моими однокурсниками в качестве помощника ПУГ «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов» принимала участие в проекте «Разработка и апробация комплексной модели оценки регионального банка». Могу сказать, что я, несомненно, приобрела значительный опыт, прежде всего, в работе с отчетностью банка. Нам предстояло собрать статистическую информацию о 75 банках за 5-летний период. Конечно, когда было получено задание, стало несколько тревожно: сроки поджимали, а отчетливого представления о том, как и где найти информацию, да еще и сделать это быстро, не было. И тут, бесспорно, следует поблагодарить наших старших коллег — участников проектно-учебной группы, к которым в любой момент можно было обратиться, если возникали какие-либо

трудности и которые всегда очень доступно отвечали на возникавшие вопросы.

Собирая информацию статистическую информацию о банках, начинаешь вдумываться в значение каждого показателя для каждого банка, понимаешь, что стоит за каждой цифрой, как изменялась деятельность кредитной организации, как она пережила кризис. Таким образом, развиваются навыки анализа деятельности банка. И становится крайне приятно, когда цифры начинают «говорить», а ты в состоянии понять их язык.

Кроме этого, изучая предмет, в том числе, и с практической точки зрения, как мне посчастливилось, понимаешь его более полно, ведь если теория предполагает и описывает, то практика воплощает в жизнь, теория — лицевая сторона, практика же — то, что внутри. А возможность третьекурснику увидеть «внутреннюю» часть дисциплины настолько отчетливо выпадает не часто.

Таким образом, участие в проектно-учебной группе, дало лично мне огромный опыт в работе со статистическими данными, неоспоримое преимущество в изучении предмета «Банковское дело», более ясное понимание того, как «работает» теория и, что также немаловажно, общение и работа со старшими коллегами».

Нина Касап, студентка НФ НИУ-ВШЭ

«Предложение участвовать в проектно-учебной группе мы восприняли с большим воодушевлением, ведь в этом году мы заканчиваем бакалавриат, после чего нам предстоит обучение в магистратуре, что подразумевает активную научную деятельность. Организация проектно-учебной группы позволяет прочувствовать и увидеть практическое применение всего того, что мы так глубоко и подробно изучаем в университете, использовать накопленные годами знания. На мой взгляд, разработка проектов, которые имеют ценность не только с

теоретической, но и с практической точки зрения, наиболее ярко доказывает значимость нашего обучения.

В этом году мы под руководством наших коллег со старших курсов рассматривали вопрос качественной оценки коммерческого банка, в частности, методы оценки качества работы персонала и эффективность рекламы. Мы столкнулись с тем, что составление «идеальной» анкеты для того, чтобы объективно выявить квалификацию работников банка — задача не из легких, требующая знаний психологии и нестандартного подхода.

Нужно отметить, что этот проект позволил нам познакомиться и лучше узнать ребят со старших курсов, обучающихся на интересной нам специализации. Работая с ними, мы имеем возможность узнавать интересующие нас вопросы. Это действительно важный для нас опыт».

Соловьёва Яна, студентка НФ НИУ-ВШЭ

«Ребята реализуют проект, имеющий практическую значимость. Они хорошо ориентируются в круге проблем, которые актуальны для любой финансовой организации. Конечно, этот опыт пригодится им в дальнейшей профессиональной деятельности. Кроме того, они получают навык проведения исследований в группе (такая работа отличается от индивидуальной). Результаты научных поисков магистрантов будут основой их будущих магистерских диссертаций».

***С.Ю. Хасянова, к.э.н., доцент,
зам. заведующего кафедрой «Банковское дело»
руководитель ПУГ «Исследование финансовых
рынков и финансовых институтов»***

Из опыта работы ПУГа-пионера: «будь готов – всегда готов»!

Матецкая М.В.

Доцент кафедры менеджмента Санкт-Петербургского
филиала НИУ-ВШЭ

Ключевые слова: [культура](#), [культурные блага](#), [мониторинг](#), [исследование](#), [оценка](#), [навыки](#), [обсуждение](#), [студенты](#), [совершенствование](#), [организация работы](#), [информация](#), [данные](#), [команда](#), [результат](#), [критерии](#), [показатели](#).

Проектно-учебная группа (ПУГ) «Экономика культуры» была организована осенью 2009 года на базе Государственного Университета - Высшая Школа Экономики (Санкт-Петербург) совместно с СПбГУКиДО «Институт культурных программ» (ИКП). Время работы группы – сентябрь – декабрь 2009 года.

Основная цель группы

Создание комплексной методики оценки эффективности культурной отрасли в Санкт-Петербурге, что позволит, с одной стороны, оценить эффективность и результативность деятельности организаций культуры (как государственного, так и коммерческого секторов), с другой - оценить потенциальные и реальные выгоды от развития культурного сектора, в том числе культурного туризма, для экономики города.

Основные задачи группы

- Выявить изменения, происходящие в сфере культуры, с учетом различных факторов: роста предложения культурных благ, сопровождающегося отсутствием критериев качества культурной продукции, развитием культурного туризма в Санкт-Петербурге, основой для которого выступают организации культуры и сопутствующая инфраструктура, усилением дифференциации в системе методов государственной поддержки в сфере культуры, включая переход от прямых мер государственного участия в социально-культурной сфере к косвенным;

- Разработать и обосновать ряд критериев и показателей мониторинга эффективности культурной отрасли в Санкт-Петербурге в целях совершенствования и практической реализации концепции финансирования организаций культуры по результатам деятельности;
- Наладить институциональные партнерства с представителями государственного и некоммерческого секторов в ходе реализации проекта, а именно – обеспечить прохождение практики студентов на базе ИКП, организацию мастер-классов и консультирования по вопросам культурной политики в Комитете по культуре Правительства СПб, учреждениях культуры.

Теоретическая база

Работа нашей группы предполагала междисциплинарное исследование («Общий менеджмент», «Социология и экономика культуры», «Государственная политика и управление в сфере культуры»). Изучение новой темы, по которой пока еще нет учебных дисциплин в НИУ-ВШЭ, было скорее аргументом для ребят в пользу участия в проектно-учебной группе. Тема вызвала интерес – управление и экономика организациями сферы культуры и оценка эффективности их деятельности – это то, чем интересно заниматься в «культурной столице», узнать процессы управления и развития изнутри.

«Участие в ПУГ поменяло мое представление о действительной ситуации в сфере культуры и о имеющихся там проблемах».

Денисултанов В.Х., студент СПбФ НИУ-ВШЭ

Работа группы выходила за рамки одного учебного курса, задания касались сбора и обработки большого массива разнородной информации (статистических данных, из международных, национальных и городских источников), оценки эффективности сайтов организаций культуры и выявление критериев их оценки, знакомство с методикой оценки качества жизни и показателями, принятыми в Санкт-Петербурге. Пригодились знания,

полученные ребятами по учебным дисциплинам «Общий и стратегический менеджмент», раздел «Система Сбалансированных показателей», на основе которого строились инструменты исследования. Адаптация ССП к деятельности организаций культуры была непростой задачей, но в целом ребята хорошо понимали суть метода и смогли выполнить поставленные задачи.

Участники проектно-учебной группы

5 студентов 4 курса (2 бакалавриата, 3 специалиста). Количество участников соответствовало заявленному, все «держались» до победного конца!

Формат работы группы

Можем похвастаться хорошей командой студентов. Был явный лидер – человек, готовый брать на себя дополнительную работу (по ведению сайта, например), очень исполнительный и креативный. К тому же она выполняла роль неформального лидера. При формировании группы мы обратились именно к Елене Веретенник за советом, кого из студентов можно пригласить в группу, и она привела заинтересованных ребят. Поэтому помощь со стороны студентов была ощутима.

Со стороны заказчика была поддержка и заинтересованность, были встречи с заказчиком и на их территории и у нас.

Удалось наладить эффективные коммуникации внутри группы:

- Телефон, смс, личная почта;
- Сразу же создали электронный ящик группы, материалы, задания и брифы встреч оперативно отправляли туда;
- Сайт группы – сработал замечательно! Это не совсем ожидаемый результат, но именно через сайт мы получили много новых внешних контактов (из других кампусов ВШЭ, сторонних организаций и т.д.). Страничка группы была сделана вовремя и хорошо. Ребята даже потрудились над созданием оригинального символа «культурной вороны».

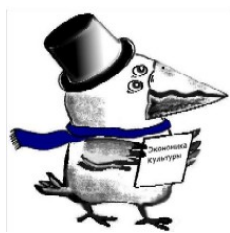


Рис. 1 «Культурная ворона».

«Систематический подход к проведению семинаров и организации групповой работы; опыт насыщенной работы в группе на определенных этапах проекта (практическое подтверждение тезиса о том, насколько групповые результаты могут быть продуманнее, оригинальнее, чем результаты индивидуальной работы)».

Веретенник Е.В., студентка СПбФ НИУ-ВШЭ

Учебные результаты

По тематике работе группы студенты написали тезисы на конференцию, по общей оценке студентов – это был положительный опыт.

«Одним из главных приобретенных навыков можно назвать навык работы в группе. Так же это навыки сбора и анализа информации, это тренировка навыка подготовки научных статей и отчетов».

Денисултанов В.Х., студент СПбФ НИУ-ВШЭ

На каждой встрече ПУГа мы назначали кого-то из ребят секретарем, и в течение нескольких дней он должен был подготовить бриф встречи (часто вели диктофонные записи) и выслать его электронный ящик группы. В брифе содержались основные вопросы обсуждения, важные идеи, возникшие по ходу работы, были сформулированы задания на ближайшее время. Все ребята побывали в роли секретарей, и оценивали эту часть работы как важную – научились выделять главное в потоке информации, структурировать материал и т.д. Впоследствии брифы помогли нам в подготовке итогового отчета.

«Подготовка многочисленных отчетов оказалась наиболее полезной для развития навыка правильного

структурирования мыслей и выделения сути проблемы. Участие в ПУГ оказало положительное воздействие на навыки работы в группе, а помощь в подготовке мероприятия во дворе музея Анны Ахматовой во-первых, помогла в некоторой мере раскрепоститься и потренировать навыки общения с людьми, а во-вторых, удовлетворила мои интересы по части психологии и поведения людей».

Денисултанов В.Х., студент СПбФ НИУ-ВШЭ

В качестве темы ВКР один из участников ПУГа выбрал тему, связанную с работой группы. Но тут ситуация оказалась неожиданной. В командной работе все получалось неплохо, и каждый справлялся со своим участком работы и коллективными заданиями. Общая цель, необходимость соблюдения жестких сроков, материальное поощрение – в значительной степени оказывало мотивирующее воздействие на всех участников группы. Когда студент оказался вне группы и продолжил исследование самостоятельно, то возникли неожиданные трудности: не хватило самоорганизации, усердия, был соблазн взять наработанные результаты группы и не развивать их далее. К сожалению, над ВКР работа так и не наладилась.

«Наиболее полезным для себя я могу назвать период работы над разработкой раздела по ССП в культурных организациях: с учетом приближения окончания работы ПУГа, приходилось быстро и оперативно искать необходимую для работы информацию, обрабатывать и адаптировать ее под наш проект. Так же выполнение данной задачи способствовало развитию моих презентационных навыков и навыков выступления на публике (благодаря проведенному открытому семинару по ССП)».

Диткина Е.В., студентка СПбФ НИУ-ВШЭ

Преподаватели подготовили учебный кейс для специальности «ГиМУ».

Методические ресурсы

Проектный менеджмент, технологии командной работы. Сложно было сформулировать и индивидуальные задания для ребят и организовать совместную работу, придерживаясь четкого графика. Так как все преподаватели на равных участвовали в работе группы, то в принципе мы не теряли контроль над ситуацией и справились с распределением ролей и координацией работы в группе. Надо сказать, что и сами ребята были достаточно инициативны, несмотря на то, что работа в ПУГе отнимала много времени в напряженном графике учебы (мы встречались еженедельно 1 раз в день, и каждый раз было большое домашнее задание и работа в группе).

Экспертное консультирование

Консультации были очень полезны. Большая заслуга в моральной, идейной, научной поддержке группы со стороны руководства, а именно В.Э. Гордин как соруководитель проекта принимал участие в обсуждениях, был щедр на идеи.

Кайсаров А.А., декан факультета менеджмента – участвовал в отчетном мероприятии, высказал очень важные замечания по сути работы, по выбранному методу и его применению. Дал необходимую оценку «со стороны», которая была независимой и достаточно объективной.

Со стороны заказчика мы получали необходимую информацию и консультации.

Списались с зарубежными коллегами, они проводили похожее исследование – однако ответа не получили. Звучало примерно так, направление выбрано верное, у нас все получилось – дерзайте и вы...

Основные сложности

Ведение формальной документационной части проекта отнимало много времени и сил у меня. Например, у нас прошел только 11-й вариант бюджета! Саму заявку мы тоже раз пять редактировали. Сотрудникам УАР выражаем искреннюю признательность за поддержку организационную, техническую, информационную, моральную, терпение и дипломатичность! Зато отчет

написали с первого раза.

Были периоды перегрузок (когда нужно было готовить отчет – начиналась сессия, и параллельно шли несколько учебных проектов, в которых работали наши студенты).

Со стороны административных отделов нашего филиала все решалось обычным способом, согласование документов (договоров, ТЗ и т.д.) имело некоторые затруднения, но в целом прошло в сроки.

Негативный момент заключался в том, что выплаты по проекту ребята получили через месяц после окончания работ, хотя изначально ориентированы были на ежемесячные выплаты. В такой ситуации оказались все ПУГи первой волны, поэтому все отнеслись с пониманием.

«Отдельно хотелось бы отметить организацию работы ПУГ, так как помимо великолепно налаженной коммуникации между членами ПУГ, четко структурированный план и его строгое соблюдение помогло сохранить одну идею на протяжении всей работы группы, и в то же время гибко адаптировать новые идеи под основной план. Хорошая организация ПУГ и самоорганизация ее участников позволили достичь соответствующего результата».

Денисултанов В.Х., студент СПбФ НИУ-ВШЭ

Предложения по совершенствованию работы проектно-учебных групп

Важно:

- Наладить контакт с заказчиком (понять, что от вас хотят, предоставлять промежуточные результаты);
- Собрать в команду заинтересованных студентов, ориентированных на исследование, а не только на возможность получить вознаграждение;
- Проводить рабочие встречи группы минимум 1 раз в неделю, срок выполнения работ очень сжатый, нужно делать оперативно, и

- Наладить информационный обмен (почта, сайт, совместное пользование ресурсами);
- Привлекать внешних специалистов, взгляд со стороны очень полезен;
- Дисциплина и креатив, не знаю, как их сочетать, но без этих составляющих не обойтись;
- Четко понимать, что вы хотите сделать на этапе подачи заявки в УАР, на разработку концепции уже в ходе работы нет времени.

По-моему мы все стали больше ценить время, как самый дорогой ресурс. Проектная работа оказалась полезной всем участникам.

«Наибольшее влияние на меня оказала командная работа: данная проективно-учебная группа стала для меня первым опытом работы в коллективе, состоящем из нескольких человек, объединенных стремлением прийти к одной цели».

Диткина Е.В., студентка СПбФ НИУ-ВШЭ

«Высокий уровень организации работы ПУГа и большой интерес всех участников к проводимой работе».

Замятин И.А., студент СПбФ НИУ-ВШЭ

Методические аспекты интеграции проектной деятельности ПУГ в учебный процесс

Микитьянц К.С.

Доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента
Санкт-Петербургского филиала НИУ-ВШЭ

Ключевые слова: [проект](#), [менеджмент](#), [учебно-практический эксперимент](#), [стратегический маркетинг](#), [бюджетный](#), [рекламный](#), [характеристика](#), [разработка](#), [концепция](#), [направление](#), [проблематика](#), [решение](#), [эффективность](#).

Проектно-учебная группа «Маркетинговые инновации и исследования» - один из самых «длинных» проектов ПУГ. Изначально она была организована кафедрой менеджмента СПб филиала НИУ-ВШЭ с самой первой волной ПУГ ещё в сентябре 2009 г., и должна была, как и все ПУГ, закончиться в конце года. Однако, принимая во внимание крупные объёмы финансирования со стороны наших заказчиков, а также размах осуществлявшейся ею учебно-проектной деятельности, её решено было продлить ещё на два сезона.

Проектная группа изначально имела экспериментальный характер и была направлена на выяснение возможностей данного формата учебных инноваций по реализации студентами СПб филиала НИУ-ВШЭ коммерчески - ориентированных проектов, по аналогии с опытом Новгородского филиала НИУ-ВШЭ. Причём был использован особый формат ПУГ, который предполагал не только создание сопутствующих основному учебному процессу надстроечных форм обучения, а также прямое включение разработки коммерчески - ориентированных проектов в процесс дипломного проектирования, но и, что особенно важно, принципиально новую для ПУГ форму интеграцией этих проектов непосредственно в сам учебный процесс, то есть в рамки учебных дисциплин, читаемых студентам на старших курсах.

В случае ПУГ «Маркетинговые инновации и исследования», организовать подобные формы интеграции позволял состав и методическое обеспечение дисциплин специализации «080507.65-34 - Менеджмент рекламного дела», открытой на кафедре менеджмента СПб филиала НИУ-

ВШЭ в 2006 году. В частности, реализовать данную идею позволял использовавшийся кафедрой ранее формат курсов практических занятий по дисциплинам «Стратегический маркетинг», «Психология рекламных коммуникаций», «Управление брендами» и «Дизайн брендов» в виде сквозных тренинг-проектов.

В связи с этим перед проектом ПУГ ставились четыре основных цели:

- Проведение методического эксперимента по полной интеграции коммерческих бизнес-проектов в учебный процесс;
- Проведение учебно-практического эксперимента по погружению студентов-исполнителей проектов ПУГ в «маркетинговую реальность конкретного рынка»;
- Создание конкурентных деловых позиций и репутации СПб филиала НИУ-ВШЭ, как инновационного ВУЗа, обладающего высокотехнологичными ноу-хау, актуальными для бизнес-сообщества Санкт-Петербургского рынка маркетинговых и рекламных услуг;
- Апробация маркетинговых и методических ноу-хау кафедры менеджмента СПб филиала НИУ-ВШЭ в создаваемых ПУГ условиях учебно-коммерческой работы студентов.

В связи с ориентацией на эти цели, ПУГ «Маркетинговые инновации и исследования» имеет три ключевых особенности, определяющие её специфику.

1) Коммерческий характер выполняемых проектов.

Все сторонние заказчики проектных работ являются не бюджетными организациями, а коммерческими фирмами, которые, с одной стороны, максимально заинтересованы в профессионализме и качестве выполнения проектов, а, с другой, ревностно следят за соответствием качества предлагаемого им продукта тем объёмам финансирования, которые они выделили на проекты ПУГ.

2) Тотальный характер вовлечения студентов в проектно – учебную деятельность.

В работе над проектами вовлекались не отдельные студенты и магистранты, а целые учебные группы старшекурсников. Инициативная группа студентов при этом играла в большей степени роль координаторов проектных работ, хотя и широко задействовалась в качестве кадрового резерва для разработки блоков работ в «узких местах» проектов, где делегирование работы полноценным учебным группам было невозможно.

3) Высокотехнологичный и товарно-рыночный характер разрабатываемых ПУГ маркетинговых продуктов.

Все разрабатывавшиеся коммерческие продукты имели в глазах фирм-заказчиков высокий уровень конкурентоспособности на региональном рынке бренд-мейкерских, рекламных и консалтинговых услуг, поскольку представляли собой маркетинговый и рекламный креатив, который является элитным и трудоёмким в исполнении рыночным продуктом, требующим обычно сравнительно высоких инвестиций в свою разработку. Поэтому обеспечение конкурентоспособности разрабатывавшихся ПУГ продуктов требовало максимальной мобилизации научно-технологических и учебно-методических заделов базовой кафедры, ставило всех участников группы в достаточно жёсткие испытательные условия.

Всего за полтора года функционирования группы было выполнено в общей сложности пять крупных коммерческих проектов, краткая характеристика которых приведена в Таблице 1.

Как видно из таблицы, фактически группой разрабатывались проекты с двумя типами креативных продуктов. В первом случае это проекты разработки брендов и сопутствующих им рекламных продуктов. В комплекс разрабатывавшихся интеллектуальных бренд-продуктов входила разработка не только самих креативных концептуальных решений товарных и корпоративных брендов заказчиков в виде их бренд-эссенс и бренд-неймов, но и вёрстка финишных редакций оригинал-макетов рекламного дизайна для всех базовых и вспомогательных элементов этих брендов.

В частности, проектная группа по каждому из проектов данного типа разрабатывала до 30-46 комплексов бренд-элементов, предназначенных для формирования бренд-бука, куда входили все актуальные для заказчика элементы брендов. В это блок работ, в основном, входила разработка бренд-логотипов, бренд-тотемов, бренд-слоганов, бренд-девизов, бренд-визуалов, бренд-блоков, бренд-шрифтов и их колориметрических схем.

Таблица 1

Краткая характеристика проектов ПУГ «Маркетинговые инновации и исследования» и их заказчиков

Название фирмы	Название проекта	Краткая характеристика фирмы
2009г.		
ООО «Окна Строй»	Проект 2009-1 «Разработка англоязычного корпоративного бренда фирмы для ООО «Арсенал»	Фирма- дистрибьютор. Специализируется на оптовых и розничных продажах фурнитуры для установки пластиковых окон
ООО «Ситилайн»	Проект 2009-2 «Разработка германоязычного товарного бренда для ООО «Ситилайн»	Строительная фирма Специализируется на производстве и установке ПВХ-окон
2010г.		
ООО «Arsenal» (до ребрендинга- ООО «Окна Строй»)	Проект 2010-1 «Разработка корпоративного интернет-сайта ООО «Arsenal»	Фирма- дистрибьютор Специализируется на оптовых и розничных продажах фурнитуры для установки пластиковых окон
НП «СПб Университетский консорциум»	Проект 2010-2 «Разработка сайта электронного издательства»	Фирма – книгоиздатель. Издательство «Иностранная литература»
ИП «Лиференко И.Г.»	Проект 2010-3 «Разработка бренда чаеоторговой сети»	Сеть магазинов «Золотая улитка» Специализируется на торговле элитной чайной продукцией и аксессуарами для чайных церемоний.

В другой блок работ по данному типу проектов входила разработка оригинал-макетов бренд-ориентированных рекламных и коммуникативных продуктов (бренд-кейсы для POS, бренд-фолдеры, бренд-флайеры, бренд-бroadсайты, бренд-визитки, бренд-бэйджи, бренд-форматы фирменных бланков и т.д.). В третий блок работ (только в проекте «Разработка бренда чаеоторговой

сети» по заказу ИП «Лиференко И.Г.») входила разработка стратегии раскрутки бренда и организации системы его бренд-коммуникаций.

По этому блоку нами была разработана концепция и схема организации бренд-эвентов (включая NLP-копирайтинг необходимых текстовок и речевок для эвент-менеджеров) данной сети на основе бесплатных дегустаций и презентаций различных ассортиментных групп элитного чая, реализация которой уже в течение лета 2010г. позволила практически за три месяца раскрутить новую торговую точку сети.

Реализация на практике предложенной нами схемы бренд-коммуникаций позволила не только в максимально сжатые сроки вывести нашим заказчикам данный трейд-поинт на уровень точки безубыточности, но и обеспечить за счёт появления постоянной бренд-лояльной клиентуры пускай и незначительную, но стабильную прибыль. Стоит отметить, что это для данного сегмента рынка является практически экстраординарным событием, поскольку при стандартной раскрутке обычные трейд-поинты, в силу специфики, рынка выходят на уровень точки безубыточности только через год-полтора после открытия.

Второй тип проектов предполагал разработку бренд-ориентированных Интернет-сайтов. При этом участниками группы разрабатывался не только бренд-дизайн сайтов, но и обширный комплекс копирайтинговых работ, работ по проектированию интерфейсов сайтов, их SEO-оптимизации, а также очень трудоёмкие блоки проектирования интерфейсов синхронизации сайтов с корпоративными CRM-системами заказчиков на базе ПО «1С-Предприятие 8.2» (в частности, проект «Разработка корпоративного интернет-сайта ООО «Arsenal»).

В рамках работы над этими проектами нами на практике были выявлены три основных блока методических проблем, схема взаимосвязи которых показана на рис.1.

Все три блока методических проблем, приведённые на рис.1, по нашему мнению, не только в самых общих чертах, но и в ряде деталей являются неизбежным следствием самой специфики выбранного нами формата ПУГ.

Поэтому, поскольку эта проблематика неизбежно станет актуальной для любой аналогичной ПУГ, поставившей своей целью полную интеграцию проектно-коммерческой деятельности в учебный процесс, хотелось бы не

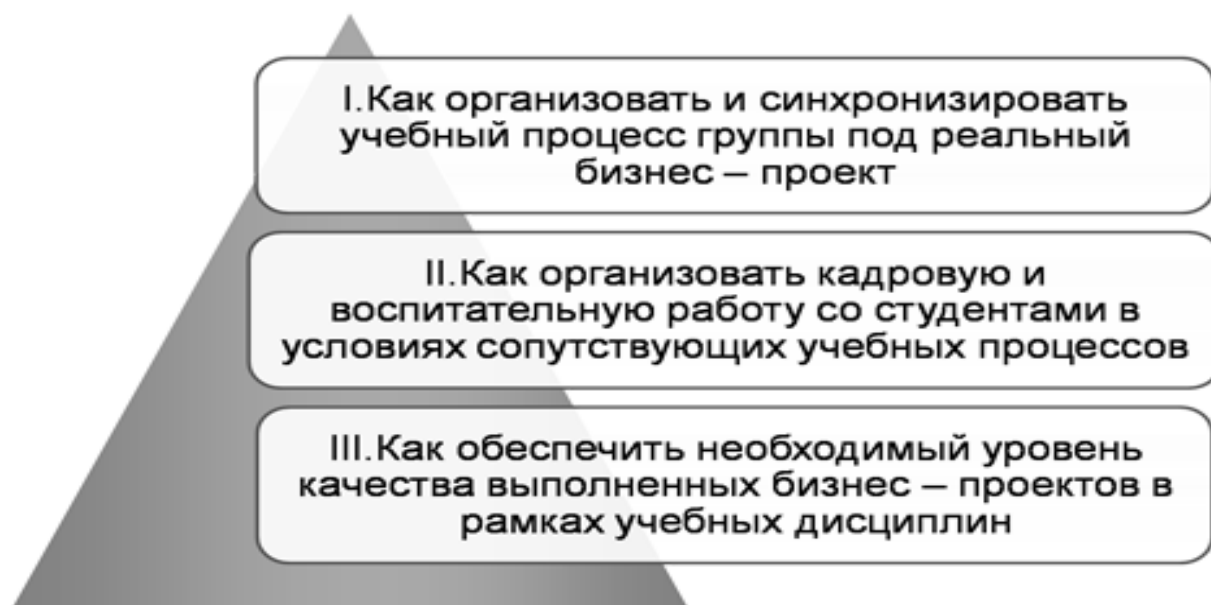


Рис.1. Комплекс методических проблем, возникающих при организации ПУГ в формате непосредственной интеграции коммерческих проектов в учебный процесс. только дать классификацию основных направлений методических проблем, но и поделиться накопленным за полтора года практическим опытом по их разрешению.

Как видно из вышеприведённой схемы, основную методическую значимость имеет первый блок методических проблем, связанных со встраиванием реального бизнес – проекта в базовые учебные дисциплины, читаемые кафедрой и его синхронизацией с модулями рабочего учебного плана.

В этом направлении можно выделить три основных направления возникновения учебно-методических проблем:

1. Выбор базовых дисциплин в качестве полигона;
2. Синхронизация учебного плана и календарного плана ПУГ;
3. Обеспечения стабильности участия студентов в ПУГ.

Первое из направлений играет ключевую роль, поскольку его методические решения являются необходимым условием для реализации всей коммерческой деятельности ПУГ.

Второе направление проблематики является несколько менее значимым, чем первое, но его актуальность существенно возрастает с учётом специфических для филиала особенностей процесса планирования и утверждения учебных и рабочих планов, которые создают значительное количество серьёзных коммерческих рисков в силу большого числа корректировок этих планов, на практике трудно поддающихся необходимой координации.

Третье направление проблем порождает риски существенного снижения конкурентоспособности ПУГ и срыва проектных заданий вследствие низкого уровня текущей обеспеченности работ студенческими кадрами из-за размещения учебных дисциплин внутри годового рабочего плана.

Использовавшиеся нами методические решения данных организационных вопросов сведены воедино в Таблице 2.

Таблица 2

Организационные решения по решению проблем синхронизации коммерческих проектов с текущим учебным планом

Блоки методических проблем		
I. Выбор базовых дисциплин в качестве полигона	II. Синхронизация учебного плана и календарного плана ПУГ	III. Обеспечение стабильности участия студентов в ПУГ
Блоки организационно-управленческих решений, устраняющие соответствующие коммерческие риски		
1.1. Используются только дисциплины со сквозными тренинг-проектами или деловыми играми	2.1. Базовые дисциплины проекта выбираются с таким расчётом, чтобы покрывать собой весь семестр	3.1. Отказ от использования дисциплин «по выбору», поскольку это создаёт неуправляемый характер их посещаемости
1.2. Используются только дисциплины, соответствующие тематике проекта и имеющие научно – практические и учебно – методические заделы и ноу-хау, обеспечивающие конкурентоспособность ПУГ на выбранном рынке	2.2. Необходим мониторинг возможных вариантами корректировок рабочих планов и возможности нивелирования возникающих противоречий за счёт использования подстраховочных дисциплин	3.2. Организация контроля еженедельных брифингов и совещаний
1.3. Используются только «длинные» дисциплины, после которых следуют «подстраховочные» с теми же учебными группами	2.3. Использование «подстраховочных» дисциплин с теми же учебными группами, которые задействованы в ПУГ (особенно в 3 и 5 модуле)	3.3. Устранение проблемы использования студентов последнего курса обучения за счёт использования для проектных целей процесса их дипломного проектирования

Особенно хотелось бы остановиться на проблеме использования студентов с последних курсов. Многие из наших студентов четвёртого курса, успешно работавших в рамках первого этапа ПУГ (осень 2009г.), перейдя на пятый курс, оказались практически выключенными из проектной деятельности весеннего этапа, поскольку сказывались как последствия трудоустройства их на работу в фирмы – работодатели, так и высокая загрузка по дипломным проектам. Эту проблему удавалось решить только для студентов Факультета менеджмента, поскольку они имели возможность выбрать себе тематику дипломных проектов, соответствующую направлениям проектов ПУГ, однако студенты из инициативной группы, обучавшиеся на экономическом факультете, такой возможности не имели, и это обстоятельство могло поставить ряд проектных работ практически на грань срыва.

Второй блок методических проблем, приведённый на рис.1, связан со специфическими проблемами, возникающими в кадровой работе со студентами, вследствие особых форм их мотивации, типичных для периода обучения в ВУЗе.

В этом направлении можно выделить шесть ключевых проблем, которые существенно влияют на уровень вовлечённости студентов – исполнителей в работу ПУГ выбранного нами формата:

- Психологическая незрелость студентов и низкое ролевое самоотождествление в качестве «профессионала» и «мастера»;
- Отсутствие профессиональной ответственности к исполнению авральных работ;
- Синдром «студенческой халявы» и перенос её установок и стереотипов на работу и отношение к заработку в ПУГ;
- Синдром «временной халтуры» (от ответственности за которую можно легко уйти) и противопоставление постоянным формам профессиональной деятельности вне ВУЗа;
- Влияние альтернативных трудозатрат вне ПУГ (приработок, дипломы и т.д.);

- Отсутствие элементарных административных рычагов воздействия (в первую очередь, применительно к инициативной команде проекта).
- Особую роль в этом перечне играет синдромы «студенческой халявы» и «временной халтуры».

Чтобы перебороть типичные психологические установки в этом направлении и создать адекватную уровню финансовой ответственности психическую мотивацию студентов, нам пришлось в рамках каждого из выполнявшихся проектов проводить значительную по трудоёмкости воспитательно-педагогическую и постановочную работу.

Основной ее целью было моделирование в рамках учебного процесса экстремальных условий рыночных реальностей, в которых обычно происходит разработка бренд - продуктов и взаимодействие бренд-мейкерских фирм с их конкретными заказчиками.

Поэтому студенты разрабатывали все свои тренинг-проекты на конкурсной основе и со схемой непосредственной презентации их креативных результатов конкретному заказчику, то есть в условиях достаточно жёсткой конкуренции. Кроме того, для усиления мотивации нами использовалась схема многоуровневого конкурсного отбора, включавшего отборочный этап, а также четвертьфинальную, полуфинальную и финальную презентацию. Отборочный этап осуществлялся без непосредственных заказчиков с целью отместить заведомо халтурные работы и создания предварительной установки на профессиональное отношение. Второй, третий и последний этапы проходили непосредственно с участием заказчиков. При этом по каждому из демонстрировавшихся на этих этапах тренинг-проектов организовывалось коллективное обсуждение всех требований и нюансов их доработки, в котором участвовали не только преподаватели ПУГ и сами представители заказчика, но и все студенты, которые были во многом достаточно критически настроены по отношению к конкурирующим проектам.

Дополнительную мотивацию создавало встраивание презентаций в текущий и итоговый контроль по базовым дисциплинам ПУГ, большой размер

конкурсных призов за три первые места, бонусные призы за «Профессиональную верстку» и «Эффектность креативных решений», а также использование поощрительных грамот.

В результате студенты не только погружались в атмосферу реальных бизнес-процессов, но и получали психологически достаточно тяжёлый профессиональный опыт переосмысления и доработки своих проектов, который, однако, практически всеми воспринимался в качестве серьёзной профессиональной «закалки», являющейся своеобразной «изюминкой» данной ПУГ.

В целом вся система постановки кадровой работы по мотивации студентов и устранению влияния перечисленных выше проблем приведена на рис. 2.



Рис.2. Система организационно-кадровых инструментов повышения мотивации студентов, работавших в ПУГ «Маркетинговые инновации и исследования»

Третий блок методических проблем, приведённый на рис.1, связан с проблемами, возникающими в результате ориентации ПУГ на внебюджетных заказчиков из числа бизнес-субъектов конкретных отраслевых рынков, требующих от интеллектуальных продуктов, созданных ПУГ, максимально

высокого уровня профессионального качества их исполнения.

В этом направлении можно выделить семь ключевых проблем, которые могли значительно снизить уровень качества разрабатываемых ПУГ интеллектуальных продуктов:

- Невозможность оперативной инсталляции в компьютерном классе лицензионных версий профессионального ПО (Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, CorelDraw, программ шрифтовой вёрстки Fontographer, FontLab);
- Отсутствие у студентов навыков работы с CorelDraw и Adobe Photoshop;
- Проблемы с охватом студентов дисциплиной «Основы рекламного дизайна» (игравшей ключевую роль в трёх бренд-проектах, разрабатывавшихся ПУГ), её «исчезновения» и «появления» в рабочих планах на разных курсах, смены её статуса с постоянной на дисциплину «по выбору»;
- Проблемы с компьютерной оснащённостью специфической периферией, необходимой для профессиональной деятельности: графических планшетов, мониторов с цветокалибрацией;
- Отсутствие профессионального опыта;
- Отсутствие необходимых профессиональных компетенций и навыков;
- Плагиат визуалов из Интернета.

Первая и вторая проблема, по возможности, устранялись в ходе процесса командообразования по тренинг-проектам. Для работ над каждым из проектов организовывались микрокоманды из четырёх-пяти человек, в состав которых обязательно включались студенты, имевшие 13-15'' ноутбуки, подходившие по своим параметрам для разработки дизайнерских проектов и оснащённые необходимым ПО, а также, по возможности, студенты, обладавший навыками работы с программами для графического дизайна (Adobe Photoshop, Corel Draw, Adobe Illustrator). Также в ряде случаев приходилось использовать раздаточный материал на CD- и DVD - дисках с видеоуроками по Adobe Photoshop и Corel

Draw, скаченный из Интернета.

Другой серьезнейшей проблемой была организация мониторинга плагиата используемых в дизайне выполняемых тренинг-проектов рекламных визуалов, поскольку многие студенты поначалу ошибочно предполагали, что визуально-графическая форма выкладки визуалов в виде jpeg и gif-файлов трудно поддается мониторингу. Однако прямая финансовая ответственность перед заказчиком и рыночные условия использования создаваемого креатива диктовали необходимость достаточно жесткого обеспечения аутентичности используемых графических примитивов и визуалов. Поэтому для решения данной проблемы использовался ряд студентов из инициативной группы, специализировавшихся на поиске в Интернете использовавшихся в проектах визуальных решений.

Кроме того, для обеспечения профессионального качества продаваемых заказчиком интеллектуальных продуктов использовалась ступенчатая схема генерации и доводки разрабатываемых оригинал-макетов.

На первом этапе тренинг-проекты разрабатывались непосредственно студенческими командами. Сначала проводился бренд-нейминг и бренд-позиционирование, создавался пул креативных идей и осуществлялось их первичное эскизное проектирование. Затем студентами разрабатывались пилотные проекты всего комплекса элементов бренда, большинство из которых отбраковывалось ещё стадии отборочного этапа конкурса. Далее студенческие команды под руководством преподавателей и консультантов ПУГ дорабатывали проекты до презентационного вида и проходили отсев и двухуровневую доработку уже по требованиям заказчика, выдвинутым по результатам презентации, и определялись проекты-победители, занявшие первое, второе и третье места конкурса.

На втором этапе проекты победители проходили финишную продакшн-доработку профессиональными дизайнерами и специалистами, сотрудничавшими с ПУГ (консультанты проекта, специалисты дизайн-студии «Made», специалисты дизайн-студии «Inology»).

Другим важнейшим инструментом обеспечения конкурентоспособности и надлежащего профессионального качества разрабатывавшихся ПУГ интеллектуальных продуктов было использование в качестве учебно-методических заделов существующих у кафедры менеджмента СПб филиала НИУ-ВШЭ маркетинговых и методических ноу-хау.

Таблица 3

Научно-методические заделы и ноу-хау кафедры менеджмента СПб филиала НИУ-ВШЭ, использовавшиеся в проекте.

№ п/п	Название методики	Дисциплины, где используется	В каком проекте использовалась	Основная идея
1	Методика «сравнительных дегустаций»	«Стратегический маркетинг» (методика разработана в 2008 г. по гранту УАИ НИУ-ВШЭ)	Использовалась для обеспечения прямого контакта с продуктом и определения комплекса «фарватерных ассортиментных позиций», необходимых для бренд-эвента в проекте 2010-3 «Разработка бренда чаеторговой сети».	Непосредственное позиционирование продуктового товара на основе анализа потребительских аттитюдов, получаемых студентами в ходе дегустации
2	Методика позиционирования брендов и товаров на основе маркетинговой технологии «C-Task»	«Стратегический маркетинг», «Маркетинг» и «Стратегии управления брендами» (методика разработана в 2009г. по гранту УАИ НИУ-ВШЭ)	Использовалась для формирования векторов рыночного позиционирования брендов по всем трём бренд-проектам	Основная идея - потребности целевой аудитории заказчика формируются комплексом задач и целей его деятельности, ролевой анализ которых дает
3	Методика бренд-нейминга Gestalt Puzzle	«Психология рекламных коммуникаций» (методика разработана в 2009г. специально для использования в проекте)	Использовалась в проекте 2009-1 «Разработка англоязычного корпоративного бренда фирмы для ООО «Арсенал» и проекте 2009-2 «Разработка германоязычного товарного бренда для ООО «Ситилайн»	Основная идея – компенсация отсутствия у студентов навыков поиска бренд-неймов на основе формализации стандартных для профессиональных бренд-мейкеров вербально-логических поисковых алгоритмов имени бренда.

В целом, можно отметить, что проектно-учебная группа «Маркетинговые инновации и исследования» достаточно успешно справилась со всеми тремя

направлениями возникавших учебно-методических и практических проблем и предлагаемые нами инструменты их решения в значительной степени показали свою высокую эффективность.

В заключение хотелось бы добавить, что:

– Проводившийся в рамках ПУГ эксперимент по полной интеграции её проектно-коммерческой деятельности в учебный процесс полностью себя оправдал, подтвердив высокий уровень конкурентоспособности выбранного формата, и позволил выработать высокоэффективный методический инструментарий, необходимый для дальнейшего развития этой деятельности;

– Практически все старшие курсы студентов факультета менеджмента были с той или иной степенью загрузки охвачены проводившимся нами экспериментом, многие из них получили значительные денежные вознаграждения;

– Студенты, в связи с плотным контактом со специалистами-профессионалами, осуществлявшимся в рамках ПУГ, по их собственным отзывам, получили великолепный профессиональный опыт, а также значительное количество редких компетенций и прикладных навыков, освоение которых затруднено в рамках обычных форм учебного процесса;

– Фактически нам удалось сломать почти все «студенческие» стереотипы заниженной ответственности за итоги проводившихся работ и, по-настоящему, «зажечь» подавляющее большинство студентов, участвовавших в прикладных проектах ПУГ;

– Все заказчики остались довольны разработанными Проектной группой продуктами и все работы, несмотря на высокую трудоёмкость и технологическую сложность, сданы им без каких-либо претензий и разногласий, а одним из них ещё до окончания проектных работ уже получен реальный экономический эффект от внедрения интеллектуальных продуктов, разрабатывавшихся ПУГ.

Интеграция проектно-учебной лаборатории «Управление инновационными системами» в учебный процесс: результаты 2009-2010 учебного года

Фияксель Э.А. Руководитель проектно-учебной лаборатории «Управление инновационными системами» Нижегородского филиала НИУ-ВШЭ

Шубнякова Н.Г. Старший преподаватель кафедры венчурного менеджмента Нижегородского филиала ГУ– ВШЭ

Ключевые слова: [венчурный менеджмент](#), [инновационные проекты](#), [бизнес-инкубатор](#), [коммерциализация](#), [маркетинг](#), [предпринимательство](#), [интеграция](#), [финансовый результат](#), [Министерство промышленности и инноваций](#).

Прежде чем подводить промежуточные итоги работы несколько слов хотелось бы сказать о некоторых предпосылках создания проектно-учебной лаборатории «Управление инновационными системами» (ЛУИС). С 2005 года, в Нижегородском Филиале Государственного Университета – Высшей школы экономики на факультете менеджмента на кафедре венчурного менеджмента внедряется система подготовки менеджеров инновационных проектов, обладающих кроме базовой подготовки в области управления, специфическим набором прикладных знаний, а также компетенций, востребованных на современном рынке труда. Основой системы подготовки таких специалистов стал проектный метод обучения. Кроме этого, на кафедре активно проводятся научные исследования в области оценки регионального инновационного потенциала и формирования региональных инновационных систем. Совокупность именно этих двух факторов позволила коллективу факультета менеджмента НФ НИУ-ВШЭ создать проектно-учебную лабораторию «Управление инновационными системами». Ключевым моментом при организации лаборатории стало то, что проектно-учебная лаборатория - это важнейший инструмент вовлечения студентов в проектную и исследовательскую деятельность. Участие в проектах лаборатории позволит им приобретать практические навыки управления консалтинговыми,

инновационными и исследовательскими проектами. ЛУИС – это межкафедральная лаборатория, которая дает базу для проектной деятельности магистрантам двух магистерских программ НФ НИУ-ВШЭ: «Инновационный менеджмент», «Маркетинг». Подробнее рассмотрим основные принципы организации проектной деятельности в ЛУИС.

На первом курсе в сентябре происходит распределение всех студентов по проектам. Это происходит в несколько этапов (см. рис.1).

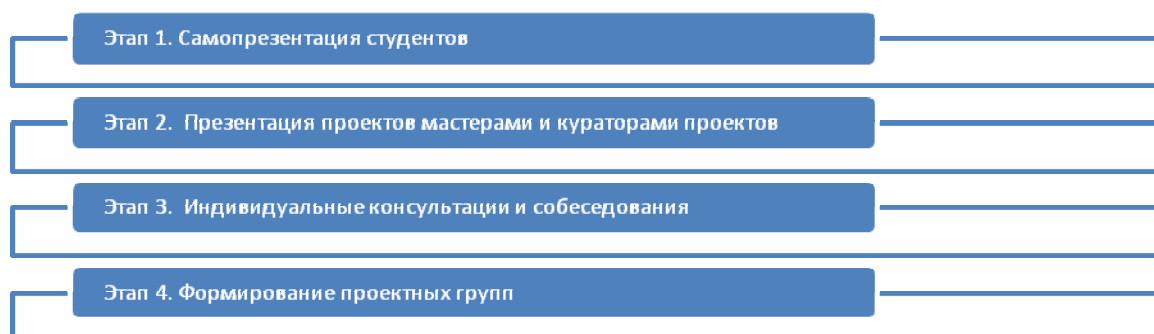


Рис.1 Схема формирования проектных групп.

На первом этапе магистранты готовят самопрезентации, в которых освещают свои сильные и слабые стороны и обозначают направления деятельности, в которых они хотели бы работать (самосовершенствоваться), а также презентуют идеи собственных проектов (в случае если они существуют). Далее формируется пул проектов из следующих источников:

- Проектно-учебная лаборатория «Управление инновационными системами»;
- ГУ «Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор»;
- НП «Ассоциация бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции»;
- Базовые компании холдинга «Нижегородский проект»;
- Личные проекты студентов-магистрантов.

На втором этапе мастера и кураторы проводят презентации проектов, обозначая цели и задачи, а также роли студентов. Затем проходят индивидуальные консультации и собеседования, в ходе которых выясняются детали проектов. На четвертом этапе происходит закрепление тем и

формирование проектных групп и организация текущей работы по проекту.

Важной отличительной особенностью организации текущей проектной деятельности лаборатории является проектно-учебный семинар. Цель проектно-учебного семинара – организация процессов генерирования, передачи и накопления знания таким образом, чтобы максимально повысить эффективность проектной деятельности. Ежемесячно проводится четыре типа проектных семинаров: тематические, творческие, проблемные и отчетные.

Тематические семинары направлены на рассмотрение дополнительных вопросов в области коммерциализации инновационных проектов, не освещаемых в рамках учебных курсов. Формат данных семинаров может быть различен – это и дискуссия по статье, и лекция, и дебаты и т.п. Вот некоторые темы семинаров 2009-2010 г.: «Целеполагание отправная точка проекта», «План ничто - планирование все?!», «Менеджмент 2.0», «Революция предпринимателей, или как создать предпринимательскую среду в России» и т.д. Кроме этого, на семинарах рассматриваются новые подходы, решения и достижения в области развития инновационных систем (подготовленные на основе изучения зарубежной и отечественной периодики, а также стажировок преподавателей). Так в 2009-10 уч.г. были проведены подобные семинары по итогам зарубежных стажировок Назаров М.Г., Бутрюмовой Н.Н. - «Региональные инновационные системы Германии и Нидерландов», «Европейский опыт поддержки инновационного бизнеса в Финляндии, Швеции».

Занятие предпринимательством предполагает наличие особого рода компетенций: мотивации достижения, повышенной личной ответственности за происходящее, склонности к риску, умением выходить за рамки привычного понимания мира, мыслить креативно, и, конечно, наличие специальных знаний в области менеджмента. Поэтому одним из видов проектных семинаров для студентов магистратуры, обучающихся по специальности «Инновационный менеджмент», «Маркетинг» являются творческие семинары.

При подготовке к творческим семинарам мы используем индивидуальную и групповую формы работы. Студенты работают в малых группах, по 4-6 человек. Важнейшей задачей даже при подготовке творческого задания, является умение работать с коллегами в команде, координировать взаимодействие, отстаивать собственную точку зрения и выработать совместное решение.

Например, студентам предлагается раскрыть отличительные особенности понятий «венчур» и «инновация», используя различные творческие технологии (презентация, сказка, картина, фотокросс и др.). Задействуя ассоциативное мышление, получая эмоциональный опыт переживаний в процессе подготовки, информация у студентов закрепляется не только на интеллектуальном, рациональном уровне, но и «проживается» ими, осознается, а, следовательно, остается в памяти надолго и присваивается как личный прожитый опыт.

Однако, не только разработка задания является важной частью работы над проектом. Заключительный этап, этап презентации результатов выполнения творческих заданий становится ключевым при оценке качества работы. Поэтому можно сказать, что на творческих семинарах у студентов развиваются так же навыки эффективной презентации и ораторские способности.

Очень часто при решении проблемной ситуации, возникающей в проекте, необходимо коллективное обсуждение или «незамысленный» взгляд со стороны. Для этого мы проводим проблемные семинары, в рамках которых учащиеся на групповое обсуждение выносят проблемные вопросы своих проектов. Например, в режиме мозгового штурма генерируются возможные варианты названия портала, альтернативные способы продвижения проекта и т.п.

Ежемесячно проходят отчетные семинары, на которых студентами презентуются результаты проектной деятельности за отчетный период.

Проектная деятельность каждый модуль оценивается и выстраивается рейтинг. Принципы его построения представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Рейтинг проектной деятельности ЛУИС

Составляющие рейтинга	Периодичность	ЛПР	Количественное измерение
Оценка отчетов по проекту	1 раз в модуль	Куратор проекта	Оценка по 10-балльной шкале
Оценка выступлений на проектных семинарах	Оценивается выступление на отчетном семинаре (1 раз в модуль) и активность на каждом проектном семинаре	Совет семинара	Оценка отчетной презентации по 10-балльной шкале Оценка активности - максимум 6 «+» за 2 месяца. 100% плюсов - 3 балла к оценке за презентации
Оценка работы над проектом	Ежемесячно	Мастер или куратор проекта	Оценка по 10-балльной шкале в итоговом рейтинге за модуль учитывается средняя оценка.

Кураторство проектов осуществляют преподаватели и сотрудники проектно-учебной лаборатории. Ежеженедельно проходят проектные совещания и консультации.

Говоря об интеграции лаборатории с учебным процессом вуза, следует отметить следующие форматы рис. 2.:



Рис. 2. Различные формы интеграции ПУЛ в образовательный процесс

1. *Проведение открытых семинаров по проблемам формирования инновационных систем.* Лаборатория является логическим звеном в процессе обучения, способствующим вовлечению студентов в научно-исследовательскую работу. ПУЛ организует открытые семинары для студентов, аспирантов сотрудников и преподавателей НФ НИУ-ВШЭ по тематике лаборатории. Формат семинаров очевиден, здесь хочется отметить некоторые проблемы, с которыми столкнулись организаторы. Поскольку еще не сложилась культура проведения подобных семинаров, студенты (да и преподаватели других структурных подразделений) «тяжелы на подъем» и их активность крайне низка. Среди наиболее ярких проведенных семинаров, можно отметить круглый стол с участием представителей Министерства промышленности и инноваций, Министерства поддержки и развития малого предпринимательства, потребительского рынка и услуг Нижегородской области, аппарата полномочного представителя Президента РФ в ПФО Нижегородской области, инфраструктуры региональной инновационной системы и научных сотрудников «Кластерный подход при формировании инновационной системы Нижегородского региона», на котором обсуждались вопросы формирования регионального инновационного кластера, законодательного регулирования процесса формирования региональной инновационной системы и т.п.

2. *Организация научно-практических конференций.* У лаборатории ЛУИС существует ежегодное мероприятие, которое проводится совместно с ОАО «Российская венчурная компания» и ООО «МАРЧМОНТ Капитал Партнерс» - ежегодный международный форум «Инновации для бизнеса». Особенностью данного мероприятия является его целевая аудитория: это и предприниматели, и представители органов власти, научного сообщества, инноваторы и инвесторы. Выбор такой целевой аудитории обусловлен необходимостью выстраивания партнерских взаимоотношений между представленными целевыми группами для эффективного функционирования и построения региональной инновационной системы. Следует отметить и разнообразную

3. Организация выездных студенческих школ по тематике лаборатории.

Во время проведения аудиторных занятий даже при использовании активных форм обучения невозможно добиться полного погружения в специфику современной бизнес-среды с её реальными возможностями и трудностями. Поэтому основной идеей выездной летней школы ЛУИС «Попробуй себя в роли предпринимателя» стало создание бизнес-среды с условиями, максимально приближенными к реальным, в которых каждый участник может получить опыт реализации собственного бизнеса от идеи до воплощения. Кроме этого, летняя школа была направлена на развитие межвузовского взаимодействия студентов, формирование межфункциональных команд молодых специалистов для создания и реализации инновационных проектов в бизнесе. Среди участников Летней школы были представители различных вузов Нижнего Новгорода, а также Санкт-Петербургского и Пермского филиалов НИУ-ВШЭ. На рис.3 отражена статистика участников летней школы «Попробуй себя в роли предпринимателя», проходившей 1-7 июля 2010 г.

В результате деятельности школы ее участниками были выдвинуты и проработаны 8 бизнес-идей, были сформированы семь межфункциональных команд, некоторые из которых продолжили свою работу в клубе

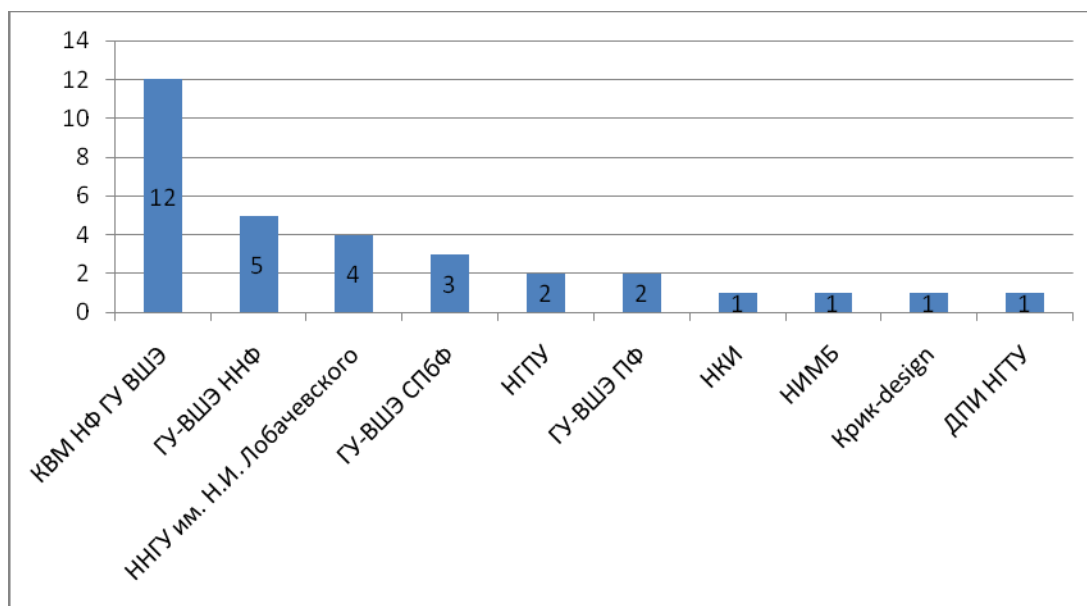


Рис. 3 Статистика участников Летней школы «Попробуй себя в роли предпринимателя», 1-7 июля 2010 г.

«Предприниматель». С уверенностью можно сказать, что выездная школа, способствовала повышению уровня профессиональных компетенций в области управления проектами, привлечения венчурного финансирования и популяризации предпринимательства в студенческой среде. Данная форма работы показала свою эффективность, и лабораторией было принято решение проводить ее ежегодно, увеличивая целевую студенческую аудиторию.

4. Вовлечение студентов магистратуры и старших курсов бакалавриата в прикладную научную работу и бизнес-исследования: совместная работа преподавателей и студентов над исследовательскими, прикладными и консалтинговыми проектами, реализация студентами индивидуальных и групповых исследовательских проектов при консультационной поддержке преподавателей – это основные формы работы, результатом которых становятся подготовленные научно-исследовательские работы на конкурс НИРС, курсовые и бакалаврские работы, магистерские диссертации. Среди наиболее ярких магистерских диссертаций «Совершенствование механизмов финансовой поддержки малых инновационных предприятий стадии «посев», «Разработка концепции развития инновационно-промышленных кластеров в России», «Совершенствование системы показателей инновационного развития

региона», «Разработка системы комплексной оценки текущего состояния инновационной среды региона» (руководитель Фияксель Э.А.), курсовые работы студентов 1 курса магистерской программы «Инновационный менеджмент»: «Кластерный подход при формировании и развитии региональной инновационной системы» (руководитель Назаров М.Г.), «Разработка методики отбора венчурных проектов грантового фонда НИУ» (Руководитель Бутрюмова Н.Н.), «Система стимулирования развития предпринимательства в России» (Руководитель Шубнякова Н.Г.), «Взаимоотношения внутри инновационной команды» (Руководитель Сидоров Д.В.). В большинстве случаев совместная работа над исследовательским проектом заканчивается подготовкой материалов для публикации в журналах, рекомендованных ВАК и выступлениями на научно-практических конференциях, форумах. Говоря о публикационной активности студентов и сотрудников лаборатории, хочется отметить, что все сотрудники ЛУИС имеют публикации в таких журналах как: «Инновации», «Региональная экономика», «Современная конкуренция», «Экономический анализ» и др. Кроме этого, в настоящий момент на подготовительной стадии находится подпроект лаборатории, связанный с созданием электронного журнала «Инновационные системы». Запуск данного ресурса позволит не только публиковать статьи, но и станет площадкой для дискуссий и обмена мнениями ведущих российских и зарубежных исследователей и экспертов в области инновационного менеджмента.

Подводя итог, хочется отметить, что в 2009 году, когда наша идея о создании первой проектно-учебной лаборатории «Управление инновационными системами» была поддержана, оставались некоторые сомнения, что деятельность ЛУИС будет эффективной с методической точки зрения и экономически целесообразной. Спустя 18 месяцев, можно смело утверждать, что проектная деятельность приносит не только финансовый результат (только за последние полгода лаборатория заработала более 1 млн. рублей), но и позволяет магистрантам НФ НИУ-ВШЭ получать навыки

управления консалтинговыми и бизнес-проектами, повышая тем самым их конкурентоспособность на современном рынке труда.

И для школы, и для жизни: способы вовлечения студентов в проектную деятельность по развитию университетов

Семенов Д.С.

Менеджер проектно-учебной лаборатории «Развитие университетов», аналитик Центра мониторинга качества образования

Ключевые слова: особенность деятельности, реализация проектов, бизнес-структуры, развитие университетов, узкоспециализированные знания, интеллектуальная услуга, функционализация, итерационность, национальный исследовательский университет.

Концепция проектно-учебных лабораторий предполагает, прежде всего, предоставление студентам возможности применения полученных в университете знаний и умений в реальных проектах. Участие в таких проектах становится для вовлеченных студентов неотъемлемой частью учебной деятельности, которая позволяет им наращивать квалификацию не только в рамках традиционного формата обучения, но и в практической работе.

С нашей точки зрения именно работа со студентами является основной особенностью деятельности проектно-учебных лабораторий, и мы хотели бы сконцентрироваться именно на этом аспекте проектно-учебной деятельности.

Реализация проектов

Лаборатории «Развитие университетов» реализует проекты в сфере высшего образования, развития университетских сетей и отдельных университетов, отдельных явлений и феноменов высшего образования. Деятельность Лаборатории осуществляется в междисциплинарном поле, где недостаточно узкоспециализированных знаний и каких-то определенных навыков. Развитие университетов реализуется по нескольким направлениям, работа включает в себя разные задачи, которые требуют комплексных навыков и умения приобретать эти навыки в процессе обучения.

Заказчиком для подобных работ являются государственные органы власти (в том числе региональные), крупные бизнес-структуры, собственно университеты.

В этой связи крайне интересной проблемой, с которой столкнулась Лаборатория, была сложность сочетания обучения в процессе проектной работы и необходимости давать результат вовремя и качественно. Предоставляемый Лабораторией «продукт» – интеллектуальная услуга – является сложным с точки зрения маркетинга и продвижения. Для его реализации необходима достаточно высокая квалификация исполнителей. Вместе с тем, студентов нельзя отнести к этой категории – дело здесь исключительно в небольшом практическом опыте, который они получают в университете.

К сожалению, большинство курсов в рамках обучения не предполагает использование особых форм обучения (имитаций, игр, case-study) – почти все курсы преподаются в традиционной форме. Вместе с тем, ведущие европейские и американские университеты осознают необходимость внедрения методов обучения нацеленных на большую вовлеченность и практичность. Пока же у студентов, в целом, нет привычки (навыков) работы, в частности, в проектном режиме. Сама форма ПУЛ направлена как раз на устранение этого разрыва.

Наиболее очевидным решение вопроса сочетания результативности и обучающего режима является распределение обязанностей, функционализация внутри команды. Студенты вовлекаются постепенно на простые задачи и по мере роста квалификации привлекаются к все более сложным работам. За общий же результат отвечают старшие проектные сотрудники (руководители проектов).

Второй возможностью решения, которая, в частности, нашла применение в работе Лаборатории «Развитие университетов» является приоритетное привлечение студентов к работам исследовательского плана (в том числе, сбор и анализ данных) и частичное привлечение к консалтинговым проектам.

Третьей возможностью решения, которая была опробована в Лаборатории, – это вынесение реальных проектных задач в учебный режим при параллельном решении их в рабочем режиме. Так, на семинарах Лаборатории постоянно есть «проектная» часть – в рамках нее обсуждаются текущие

проекты и студенты, которые могут не быть участниками данного конкретного проекта, предлагают свои решения (обоснованные и предварительно продуманные – перед семинаром дается задание).

Таким образом, опыт Лаборатории показал, что проектно-учебная деятельность в формате ПУЛ требует постоянной методичной работы со студентами и обучения. По некоторым проектам, прежде всего, исследовательским, половина всей работы – это собственно обучение. Практика показала, что наибольшая эффективность достигается в итерационном режиме, когда студентам дается задание, по результатам его выполнения строится обсуждение «работа над ошибками» и следующая итерация.

Несмотря на кажущуюся банальность, необходимость особой интенсивной работы со студентами в рамках проектно-учебной лаборатории может не вполне осознаваться. Так скажем, политика привлечения людей в лабораторию может строиться на принципе отбора квалифицированных, т.е. людей, которые уже обладают какими-то узкими навыками (например, анализа количественных данных), и эти навыки напрямую используются в работе. С нашей точки зрения, имеет смысл и важно работать и с теми, кто в состоянии в процессе работы освоить новые для себя навыки и получить новые знания, а также совершенствовать уже имеющиеся (скажем, человеку, который хорошо работает с количественными данными поручать анализ качественных данных или формулирование выводов). Обучение должно выстраиваться на принципах наращивания квалификации, а не воспроизведения существующих умений.

Подытоживая, можно сформулировать следующие принципы работы со студентами:

- Интенсивность;
- Итерационность;
- Многорежимность;
- Функционализация.

Структура работы

В целом структуру деятельности проектно-учебной лаборатории «Развитие университетов» можно представить в следующей схеме (рис.1).

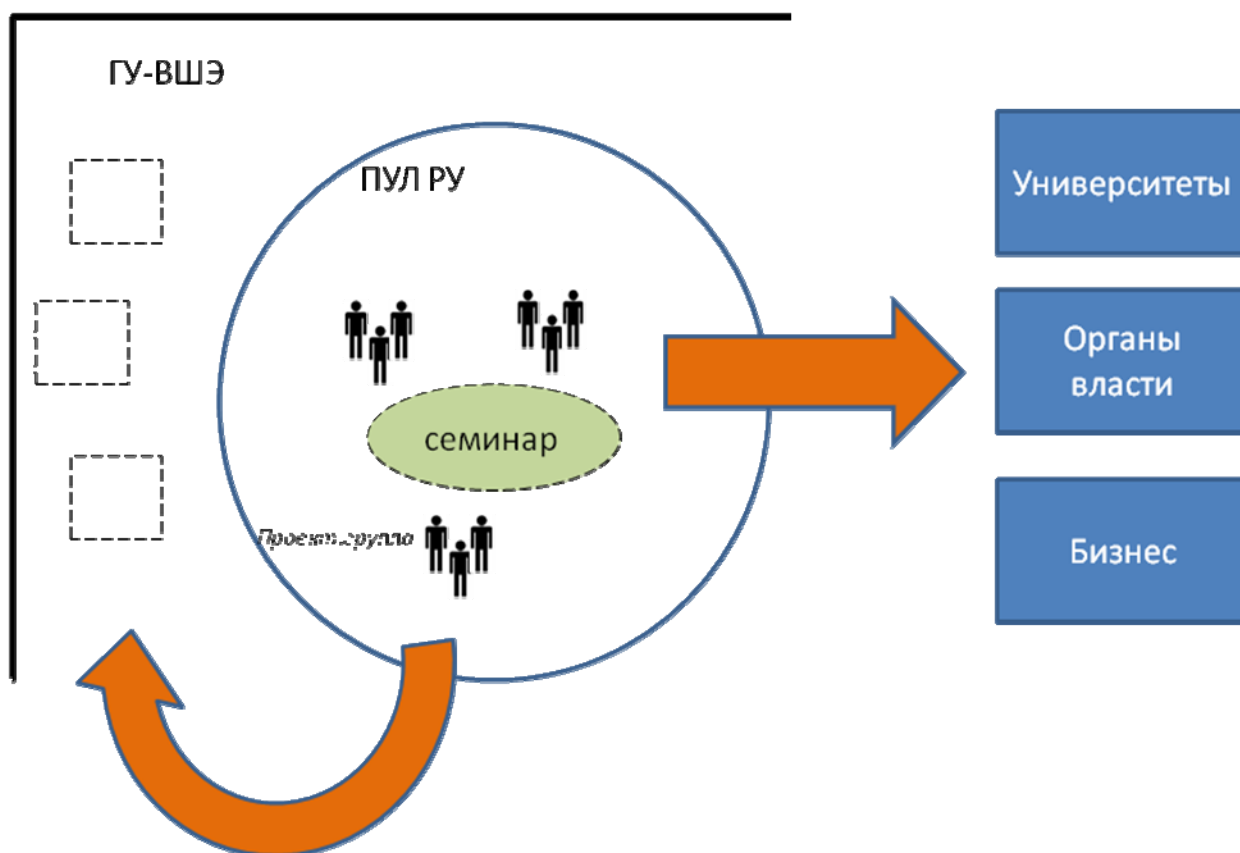


Рис. 1 Структура деятельности проектно-учебной лаборатории.

Организационно лаборатория состоит из нескольких проектных групп, работа каждой из которых в определенной степени автономна. Состав проектных групп определяется в зависимости от пожеланий участников и в соответствии с квалификацией и специализацией каждого. В частности, для проекта «Оценка прозрачности вузов для потребителей через анализ сайтов» было привлечено 5 человек – студентов с разных факультетов НИУ-ВШЭ. В то же время в проекте по развитию авиационных вузов участие студентов является фрагментарным и непостоянным, т.к. значительная его часть состоит в консалтинговой работе и взаимодействии с заказчиком, для которого необходим специфический опыт.

Общим пространством для всех сотрудников Лаборатории является проектно-учебный семинар. Семинар обычно состоит из двух частей -

практической и теоретической. В рамках теоретической секции обсуждаются классические работы по развитию университетов. Так в числе авторов, работы которых обсуждались на семинарах Х. Ортега-и-Гассет, К. Ясперс, Ж. Деррида, М. Вебер, М. Хайдеггер, Дж. Ньюмен, Г. Розовски и др. Практическая секция посвящена обычно обсуждению текущих проектов и специальных заданий. Эти задания являются основным элементом практики вынесения реальных проектных задач в учебный режим. На семинаре несколько групп или отдельные участники индивидуально представляют свои тезисы по какой-либо проектной задаче. Так, например, в таком режиме проводилось обсуждение программ развития авиационных университетов, которые победили в конкурсе Министерства образования и науки РФ на получение статуса «национального исследовательского университета». При этом параллельно аналитической группой проводилась работа по анализу программ развития в рамках самого проекта.

Помимо этого на семинар приглашаются внешние докладчики (не из Лаборатории), тематика докладов которых связана с общими контекстами проектной деятельности. В частности, дискуссия с Джошуа Холи (профессор Университета Огайо) касалась американских государственных университетов (“public universities”) и различий американского и российского образования. Теодор Шанин (президент и основатель Московской высшей школы социальных и экономических наук) отвечал на вопросы об особенностях британского университетского образования.

Основными заказчиками для Лаборатории выступают региональные и федеральные органы власти, крупные компании и непосредственно университеты. Важным элементом деятельности Лаборатории является участие в проектах, которые ведутся другими подразделениями (Центр внутреннего мониторинга, Институт развития образования, Дирекция по порталам, др.). Включение сотрудников в работу партнерских подразделений НИУ-ВШЭ направлено на реализацию общеуниверситетских задач и фактически работает

на закрепление в вузе целого пула подразделений, работающих по образовательной тематике.

Такой подход позволяет избежать ограничений, связанных со спектром проектов Лаборатории. Это касается и образовательной, и организационной активности. Сотрудники Лаборатории посещают семинары Института развития образования НИУ-ВШЭ, включены в информационное оповещение о семинарах Института институциональных исследований, получают информацию о внешних мероприятиях, организуемых партнерами извне Высшей школы экономики.

Перспективной формой работы, применяемой в Лаборатории, является исследовательская экспедиция. В апреле 2010 г. первая такая экспедиция направилась в г. Тверь, где в течение двух дней методом включенного наблюдения был проведен анализ деятельности Тверского государственного университета. Этот опыт позволил определить возможности такого метода. В дальнейшем в рамках деятельности Лаборатории экспедиции планируются как в проектом режиме (как метод в новых исследованиях и аналитических работах), так и в учебном режиме.

Естественно, что при достаточно высокой загруженности студентов по учебе необходим постоянный поиск новых форм повышения их вовлеченности. Достаточно очевидным решением является связь работы в Лаборатории с учебой в прямом виде – написание курсовых и выпускных квалификационных работ по темам, связанным с ведущимися проектами. Опытные участники и руководители Лаборатории в таком случае выступают научными руководителями или научными консультантами работы. На семинарах обсуждаются основные тезисы работ.

В заключение хотелось бы обратить внимание на один момент. Опыт Лаборатории говорит о том, что наибольших эффектов от включения учащихся в проектную работу удастся достигать при сохранении эффекта причастности к «большому результату». Для молодых людей, в значительной степени привыкших к «трансляционной» модели обучения, проектно-учебная

лаборатория может формировать возможность активной деятельности – создания чего-либо собственными силами. Ключевым элементом такой деятельности является конечный результат. В этом плане важно четко определять, какой вклад работа каждого участника вносит в общий результат. Иными словами, человек должен понимать, что он делает значимую работу, которая, к тому же, ему интересна.

Результаты и предложения

В плане развития проектно-учебной деятельности в университете, с нашей точки зрения, имеет смысл рассмотреть возможности более тесной интеграции проектно-учебной и научно-учебной работы с основным учебным процессом.

В частности предпочтительно, чтобы работа студентов ПУЛ могла быть включена в их учебный план, в том числе через выделение определенного количества кредитов. Помимо прочего, это минимизировало бы проблемы совмещения учебы и проектно-учебной деятельности (например, ситуации, когда семинар Лаборатории совпадает с занятиями).

Кроме того, возможно, имеет смысл более четко отделить проектно-учебную деятельность от научно-учебной, например, в вопросе ключевых показателей эффективности. Проектно-учебная деятельность имеет в основании несколько другую идею, нежели научно-учебная деятельность, а потому и фиксация результатов должна вестись по другим основаниям. Например, вероятно, более важным для проектно-учебной деятельности является объем привлеченных средств и количество вовлеченных студентов, а также характер выполняемых ими работ.

Стоит отметить также особенность статуса сотрудников ПУЛ в структуре работников университета. Пока сотрудники ПУЛ не входят в категорию «научные сотрудники», а это значит, что для них не доступны трэвел-гранты Научного фонда, а также возможность вхождения в кадровый резерв НИУ-ВШЭ.

Вместе с тем, внедрение формы проектно-учебных групп и лабораторий, на наш взгляд является крайне значимой мерой, способствующей движению университета по интенсивному пути развития. Расширение проектно-учебной деятельности в университете позволит в значительной степени минимизировать издержки традиционных форм обучения, расширить возможности освоения учащимися практических навыков и умений.

Модель распределенной экспертности при управлении проектно-учебной группой

Баронене С.Г. Заместитель директора Санкт-Петербургского филиала НИУ-ВШЭ, доцент кафедры менеджмента факультета менеджмента Санкт-Петербургского филиала НИУ-ВШЭ

Дунаева А.С. Преподаватель кафедры менеджмента Санкт-Петербургского филиала НИУ-ВШЭ

Ключевые слова: [проектная культура, типология проектно-учебных групп, ролевые позиции при управлении проектными группами.](#)

Истоки замысла статьи

В ходе работы проектно-учебной группы «Модель сетевого взаимодействия в области повышения квалификации работников системы образования Санкт-Петербурга: формат «персональный бюджетный сертификат»¹ (Санкт-Петербургский филиал Государственного университета – Высшей школы экономики, февраль-май 2010г.) мы столкнулись с необходимостью проектирования нескольких процессов:

- Тематическое проектирование: как получить продукт, организовав исследования и аналитическую деятельность?
- Процессное проектирование: как управлять проектной группой, диагностируя ее потенциал и выполняя образовательные задачи?
- Социальное проектирование: как, удерживая решение поставленной заказчиком задачи и развивая отношения с клиентом, осуществлять преобразование сложившейся ситуации?

Попытке осмысления этого соотношения из позиции руководства проектно-учебной группой посвящена данная статья.

При этом мы исходим из того, что объект нашей рефлексии – проектная деятельность. Мы делаем попытку концептуализации текущего проектного

¹ Для оперативности изложения сократим полное название проекта «Модель сетевого взаимодействия в области повышения квалификации работников системы образования Санкт-Петербурга: формат «персональный бюджетный сертификат»[□] и будем называть далее проект «ПБС» - персональный бюджетный сертификат. Соответственно, проектно-учебная группа – ПУГ.

процесса. Наша установка – выйти в слой осмысления проектной культуры как таковой. Мы хотим предложить систему понятий, организующих, на наш взгляд, качественное управление проектными разработками, т.е. наша цель – разработать концептуальные (понятийные) средства, обеспечивающие систему операционных действий при управлении разными типами проектно-учебных групп.

Прагматизм темы для университета исследовательского типа

Статус научно-исследовательского университета «вынуждает» осмыслять реальность одновременного удержания двух процессов - трансляции и создания знания. Первый (трансляция) – лежит в основе обучения как базового процесса. Вторым (создание знания) - традиционно обеспечивал деятельность исследовательских организаций, а, в современной методологии управления информационным обществом, начинает осмысляться в моделях самообучающихся организаций.

Рассмотрим пример организованности проектно-учебных групп, опыт разворачивания которых в Высшей школе экономики прошел стадию годовой апробации.

Как правило, ПУГ осуществляет процесс разработки продукта под конкретный СОЦИАЛЬНЫЙ заказ. Поскольку заказчику требуется разработка, способная решить реальную социальную проблему, то, базовый процесс, обеспечивающий разработку – исследование. Однако, наличие второго заказчика на работу (собственно НИУ ВШЭ), который вкладывает средства в обеспечение процесса, требует предъявления второго типа продукта: участники должны обосновать, какие учебные задачи и результаты (т.е. – ценные для ОБРАЗОВАНИЯ) они получают. Соответственно, для разных типов задач – социальных и образовательных - используются кардинально *разные критерии эффективности*, которые позволяют *двум разным заказчикам*, исходя из собственных интересов, оценить проектные результаты и принимать решения.

Пример «кентаврических» целей опыта ПУГ «Персональный бюджетный сертификат». В действующей системе повышения квалификации

для работников образовательной сферы Санкт-Петербурга слабо меняется ассортиментный набор программ. Подготовка педагогов и переподготовка директоров школ консервативна по способам организации, излишне академична по содержанию, не учитывает современных радикальных общественных и социально-экономических перемен (например, отсутствие технологий и знаний, помогающих руководителям перейти к новой организационно-правовой форме автономной организации в образовании) и не отвечает запросам и потребностям самих руководителей.

Ключевым фактором сложившегося положения дел является «естественная монополия» - ситуация, когда практически все услуги сосредоточены в руках одного «исторического» провайдера - Академии постдипломного педагогического образования (АППО).

Социальный заказ состоял в том, чтобы сделать процесс повышения квалификацией сферой конкурентных услуг. Необходимо было создать новый институт, реализующий процесс ПК в формате «Персональный бюджетный сертификат», основной замысел которого – в разрушении «естественной монополии» на рынке ПК и создании открытой системы образовательных предложений и выбора.

Учебный заказ состоял в том, чтобы обеспечить студентам университета:

- Обучение командной соорганизации ранее не работавших вместе участников с разной квалификационной составляющей (умение выполнять поставленные задачи в определенные сроки, распределять задачи между членами группы, умение работать на конкретный проектный результат);
- Развитие навыков проектного мышления и деятельности (формирование понимания логики организации бизнес-процесса через разработку модели управления, ориентированной на построение общественного института межсекторного взаимодействия);

- Развитие навыков презентации и публичных дискуссий (общественная презентация промежуточных и итоговых разработок проекта);
- Знакомство с нормативно-правовой базой, регулирующей сферу дополнительного профессионального образования (специальное «отраслевое» знание).

Еще одна особенность – разные компетентностные модели участников, встречающихся в проекте. Речь идет не просто о разном квалификационном диапазоне у преподавателей и студентов – привлечение в проект специалистов с разной зоной экспертности является нормой проектной работы. Подчеркнем другой факт, который еще ждет своего осмысления: в процессе совместной деятельности в ПУГе встречаются участники, у которых *разные базовые процессы деятельности* и, соответственно – *разные ключевые модели компетенций*: Студент (компетентностная модель «умение учиться») и Преподаватель (компетентностная модель «умение учить»).

Пример того, как сами студенты выделяют значимые навыки, которые они получили в процессе работы в ПУГ «Персональный бюджетный сертификат»:

«Я научился работать в скоординированном командном взаимодействии, научился готовиться (поиск, анализ больших объемов информации со сведением результатов в структурированную таблицу) и проводить публичные выступления с презентацией, а еще увидел, как строится методика эффективного создания бизнес-процессов «с нуля».

Гаврильчик Даниил, студент СПбФ НИУ-ВШЭ

«Самое важное для меня событие - выступление на конференции – поскольку не было опыта участия в столь серьезных мероприятиях, навыков написания тезисов доклада и т.д., а выступать приходилось наравне с другими, более опытными, участниками. А еще я принимала участие в настоящих совещаниях Комитета по образованию – это

общение с людьми, обладающими широкими компетенциями в данной профессиональной области, умеющими четко формулировать и аргументировано отстаивать свои интересы».

Хиль Екатерина, студентка СПбФ НИУ-ВШЭ

Обозначим «ПУГовские ловушки», которые мы обнаружили в процессе работы:

1. Нормы взаимодействия и коммуникационный контракт в группе не успевают формироваться «естественным образом» в течение трех месяцев (такой срок дается на реализацию проекта). Конечно, если, ПУГ перерастает в формат учебной лаборатории и получает этот статус, то нормы совместной деятельности отстраиваются. Однако, для обеспечения «стартовых» и «штучных» тем, которые разрабатывают ПУГи, необходимо специально удерживать управление построением процессами групповой коммуникации.

2. Незнание реального потенциала участников-студентов и не использование каких-либо навыков, участника группы, которые он сам ценит. Интересно отдельно обсудить модели отбора и контрактования студентов в ПУГ: по каким основаниям осуществлялся набор в группу? как принимаются решения о ротации и заменах? может ли один и тот же студент работать в нескольких ПУГ? и, наконец, как мы используем ресурс студентов, прошедших ПУГ? Эти вопросы требуют специального анализа, если мы хотим получить максимальный образовательный эффект от инвестирования в формат ПУГ. В краткой двухэтапной истории организации ПУГ в СПб филиале (мы участвовали в двух конкурсных процедурах на поддержку ПУГ в течение 2009/10 учебного года и имели ПУГи «первого» и «второго» набора) были осуществлены разные варианты действий. Оказалось, что в ПУГи первой волны были приглашены студенты высокого рейтинга, которые одновременно участвовали в двух проектах. Приглашать данных студентов третий раз в ПУГ «второй волны»? Или дать возможность и образовательный шанс другим?

3. В ходе реализации ПУГ, как правило, возникает много новых идей, связей, инициатив. Они требуют другого ресурсного обеспечения, новой конфигурации ресурсов. Они могут быть «капитализированы» университетом. Но для этого нужно понимать, как строить процесс управления возникающими потенциальными активами? Пока процесс управления не обеспечивает создание непрерывной цепочки «перехвата» деятельности, и возникновение ПУГов – дело конкретных разрозненных субъектов (преподавателей), опирающихся только на свой социальный ресурс.

Поэтому в нашей работе мы пытаемся ставить и обсуждать вопросы:

- Какая модель управления позволяет работать с разными типами проектных задач в образовании?

- Какая модель профессиональных компетенций (и, стоящих за ними принципиальных навыков) может обеспечить технологии работы с разными исследовательскими и учебными полями?

Рабочая типология проектных тем, реализуемых ПУГ

На основе анализа тем ПУГ, принятых к «производству» в университете возникла рабочая типология проектов, которая может быть использована в качестве базовой схемы для понимания и создания оптимальной модели управленческих компетенций (распределенной экспертности) при организации ПУГ. В основе типологии – характер задач и базовый процесс деятельности, который должен обеспечивать руководитель.

1 тип: «Адаптируемый продукт». В основе ПУГа внешнему заказчику лежит продуктивное предложение, которое имеет в своей основе научную разработку. В данном проекте руководителем часто является тот, кто принимал непосредственное участие в создании данной разработки. У него высокая степень содержательной экспертности в теме. Он является консультантом² в теме не только для внешнего заказчика, но и для всех участников, привлекаемых в проектную группу. Тип задач, который данный руководитель

² (латин. *consultans* — советующий) Специалист в какой-нибудь области, работающий в государственном или частном учреждении в качестве лица, дающего советы, заключения по вопросам своей специальности. Толковый словарь русского языка Ушакова

осуществляет эффективно – обеспечение тематического понимания всеми участниками ПУГ. Он продуктивно ставит исполнительские задачи, как правило, связанные с процессами доработки, фокусировки продукта в процессе его адаптивного применения в конкретной социокультурной среде. Слабое звено в данном типе управления – удерживание управления процессами коммуникации в проектной группе и проектирование «учебности».

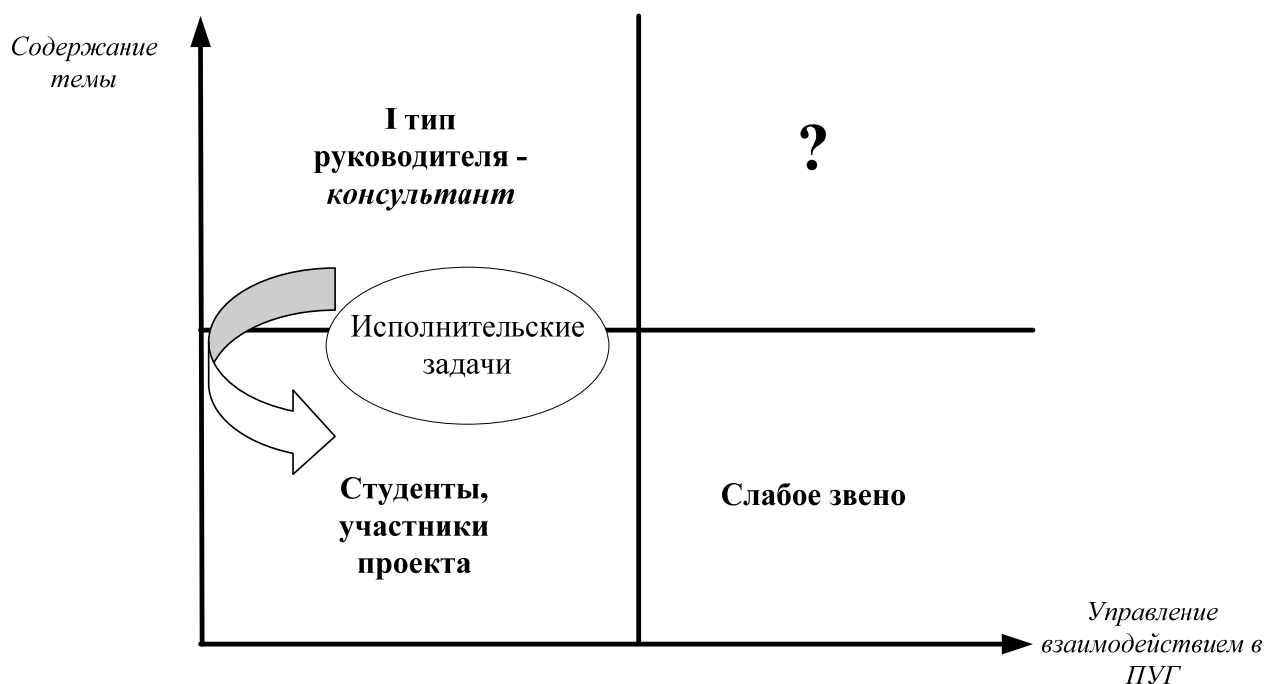


Рис.1. Тип руководителя – консультант

2 тип: «Разрабатываемый продукт». В основе ПУГа внешнему заказчику лежит социальная проблема, решение которой и должна обеспечить разработка ПУГ. В данном случае задача руководителя – обеспечить процесс разработки продукта, организовать все процессы, способствующие разработке (анализ, исследования, проектирование). Сам руководителем может иметь частичные знания в данной области (т.к. другая сторона любого профессионализма – ответственное понимание своих «пределов компетентности»), но он должен ставить разработческие задачи и привлекать консультантов с необходимой специальной зоной экспертности. Назовем такой тип руководителя – координатор (модератор, фасилитатор).³

³ To facilitate (англ.) — облегчать, содействовать, способствовать, помогать, продвигать.



Рис.2. Тип руководителя – координатор (фасилитатор)

Пример позиций участников, задействованных в ПУГ

Мы обнаружили, что в отчетах о деятельности ПУГ 2010 года представлены следующие конфигурации позиций, обеспечивающих реализацию проектных тем:

- Руководитель, ведущий аналитик, научный консультант, студенты;
- Руководитель, преподаватели и научные сотрудники, студенты;
- Руководитель, контактное лицо, участники ПУГ;
- Руководитель, эксперт, консультант, ответственные исполнители, члены оргкомитета ПУГ;
- Руководитель, ответственный за информацию, члены ПУГ;
- Руководитель, кураторы субпроектов, исполнители.

Можно увидеть, что в них присутствуют и позиции эксперта, и аналитика, и консультанта, и куратора и пр. Какая идея может «навести порядок» и дать обоснование их рациональному сочетанию?

Фасилитатор - человек, занимающийся организацией и ведением групповых форм работы с целью повышения их эффективности. To moderate (англ.) - умерять, сдерживать, обуздывать, ослаблять, смягчать, председательствовать, выступать в роли арбитра (уст.).

В нашей схеме в верхнем внешнем квадранте все время оставался знак вопроса. «Распаковать» его - ответить на вопрос о возможной модели управления ПУГ, которая позволяет организовывать все типы позиций и, следовательно, обеспечивать возможность управления ПУГами разных типов.

Социальный проектировщик – ключевая позиция при управления ПУГ

Обращение к теме социально проектирования показалось нам продуктивным именно для обоснования проектной деятельности от «имени» НИУ-ВШЭ. Это подход, в котором управление понимается как активное воздействие на будущее путем совершенствования управления социальными процессами и явлениями (В. Глазычев, О. Генисаретский, И. Ляхов, Л. Коган, П. Щедровицкий, Д. Дондурей, О. Панова и др.) НИУ ВШЭ позиционируется в межвузовском пространстве как активный модератор и аналитик процессов, происходящих в России и мире. Исследования университета обеспечивают законодательные решения, сотрудники приглашаются в качестве экспертов на публичные коммуникационные площадки. При этом, позиция социального проектировщика такова, что он выступает «паритетно» (т.е. на равных правах, не только обеспечивая решение задач внешнего заказчика, но, отстаивая и проявляя собственные социальные требования и ценности, на которых строится его экспертность). Достаточно часто сотрудники НИУ ВШЭ являются авторами «инициирующих» социальных проектов, запускающих определенные социальные (социокультурные) процессы (по сути, смыкая социальное проектирование с социальным экспериментированием – О. Генисаретский).

Возвращаясь к нашей модели: выделим несколько процессов, которыми необходимо управлять при реализации ПУГ. Это процессы социального проектирования, тематического проектирования (разработка, исследование), процессного проектирования.

Пример из опыта ПУГ «Персональный бюджетный сертификат»

Линия социального проектирования: разработка модели управления процессом повышения квалификации, позволяющая ввести на рынок разных

провайдеров, не нарушая принципов обеспечения и требований контроля бюджетного финансирования процессов повышения квалификации работников образовательных учреждений.

В ходе разработки проекта нам пришлось ответить на целый ряд вопросов:

1. Как будет проходить квотирование мест на обучение по районам города?

2. Какова стоимость посреднических услуг?

3. Как будет проходить процесс финансирования модели ПК?

4. Будут ли участвовать в процессе ПК работники негосударственных образовательных учреждений?

5. Требования к провайдеру образовательных услуг? Кто может быть? Сколько?

6. Какова будет доля вариативной и инвариантной частей?

7. Каким образом будет контролироваться качество образовательной программы?

8. Как будут встроены в систему ПК организации, у которых есть инновационные образовательные продукты, но нет лицензии на образовательную деятельность?

9. Нострификация программ разных провайдеров: возможно ли?

10. Как будет проходить процедура составления план-заказа на обучение по всему городу?

11. Какие процедуры могут обеспечить возможную разность между реестром заказа и реестром утвержденных программ?

12. Как часто должна происходить смена реестра программ? И пр. и пр.

Линия тематического проектирования: привлечение концептов, моделей, ключевых понятий управления, которые могут быть инструментами, позволяющими обеспечивать жизнедеятельность нового института свободного рынка повышения квалификации. В ходе работы были использованы решения, лежащие в следующих сферах:

- Сфере процессного менеджмента (несколько этапов от изучения и прогнозирования спроса, формирования заказа, организации конкурсных процедур, обеспечение финансовой и документационной навигации до оценки эффективности);
- Сфере управления знаниями (организация центров производства нового актуального знания до выстраивания институтов обмена);
- Сфере социального партнерства (построение общественного института межсекторного взаимодействия: соорганизация разных агентов внешней среды: госорганов, провайдеров, государственных и негосударственных образовательных организаций, сервисных служб и пр.);
- Сфере производства УСЛУГИ (продукт - образовательная услуга);
- Сфере моделей сетевого взаимодействия.

Линия процессного проектирования: построение командной соорганизации ранее не работавших вместе участников с разной квалификационной составляющей:

- Удерживание организационных этапов проектной деятельности (от получения заказа до его принятия заказчиком и внедрения результатов);
- Оформление разных результатов в логике развития учебных компетенций (статьи, кейсы, конференции и пр.);
- Поддержка информационной и «делопроизводственной инфраструктуры» действия (оформление новостей и материалов сайта, документов, отчетов и пр.).

Таким образом, базовая модель деятельности руководителя ПУГ - позиция проектировщика, который обеспечивает реализацию нескольких процессов и обеспечивает функциональное распределение. Его можно назвать тоже социальным проектировщиком, с пониманием того, что **он удерживает «двойное» социальное проектирование:** и процесс внешнего социального заказа, и внутреннее проектирование работы группы (оценки задачи,

понимание ресурсов и зон экспертности, необходимых для ее реализации, подбор и контрактинг участников).



Рис.3. Зоны распределенной экспертности при управлении ПУГ

Модель распределенной экспертности

Учитывая, что реальный руководитель ПУГ может «топически» принадлежать к любой из позиций (консультант, координатор, социальный проектировщик) и работать (по преимуществу) в любой из зон проекта (консультирование, исполнение, проектирование, координирование), а также учитывая разный характер и масштаб проектов – можно использовать предложенную нами схему как оргдеятельностную модель, позволяющую удерживать и управлять разными процессами, в которые «втянута» проектно-исследовательская группа. Схема позволяет осуществлять соразмерный и необходимый набор участников в ПУГ, с учетом понимания того, какие процессы при реализации проекта они обеспечивают и за что отвечают.

Итак, еще раз обозначим «вакансии», которые должны быть «закрыты» при запуске ПУГ в производство (их «штатная численность» - тема конкретного проектирования в рамках той или иной ПУГ).

- Координатор (фасилитатор, модератор): специальная профессиональная позиция, занимающаяся сервисно-техническим

разработки.

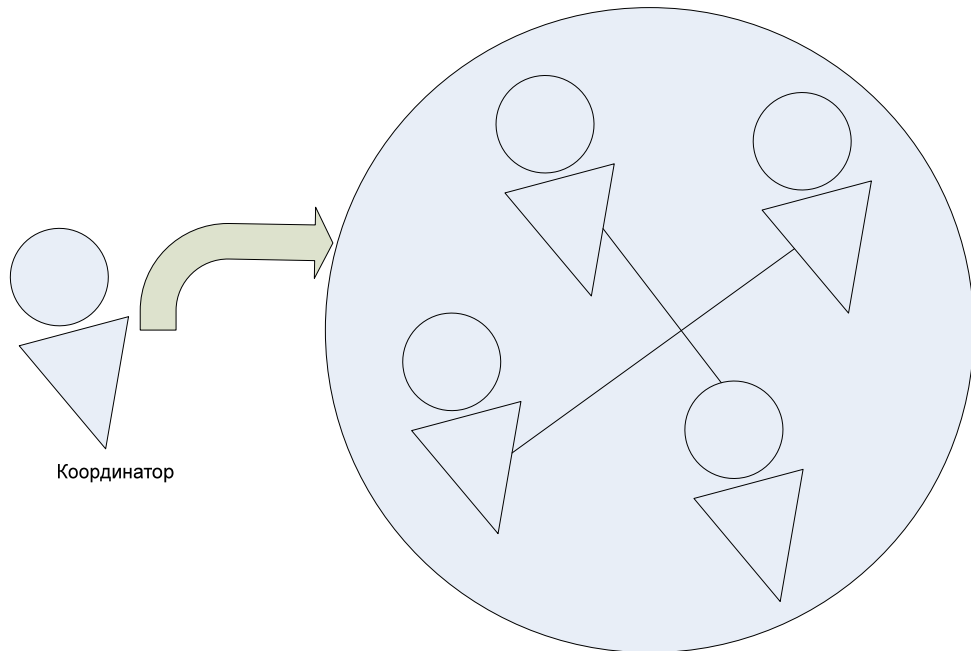


Рис.4. Экспертная позиция «координатор» (фасилитатор)

- Консультант - специальная профессиональная позиция, которая владеет знанием о культурных моделях и социальных образцах, привлекающихся в качестве ресурсов для разработки концептуальных идей, которые обеспечивают оптимальное выполнение заказа

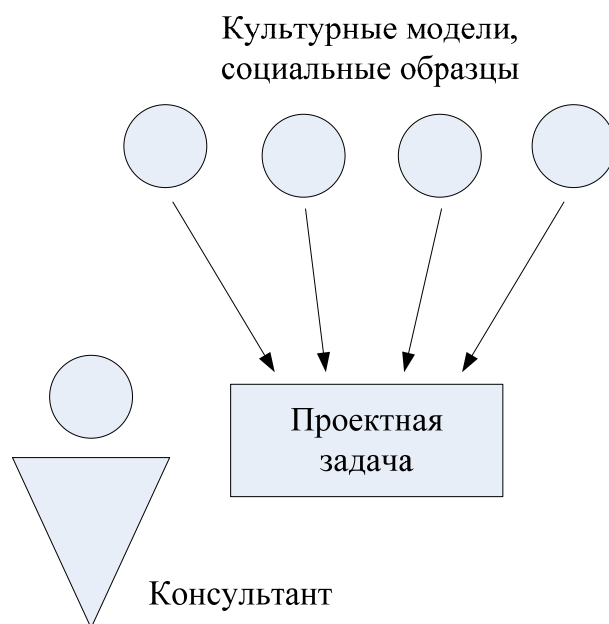


Рис.5. Экспертная позиция «консультант»

- Социальный проектировщик – специальная профессиональная позиция, которая обеспечивает взаимодействие с Заказчиком (очень часто работа с ним приводит к уточнению понимания Заказчиком собственного заказа), организацию тематического и процессуального движения группы, а также видит линии последующих шагов «развития» проекта (в зоне компетентности проектировщика лежит «улавливание» идей, опосредованно возникающих в ходе групповой работы).

Из опыта ПУГ «Персональный бюджетный сертификат»

В конце 2010 г СПб филиал НИУ-ВШЭ принял участие в пилотном тендере на оказание образовательных услуг как внешний провайдер. По итогам работы мы готовим существенные уточнения в модель, необходимость которых осознана, прежде всего, Заказчиком.⁴

Может возникнуть вопрос: почему в модели нет позиций аналитика и исследователя? Нам представляется, что все участники ПУГ должны быть включены в процесс исследования по разным тематическим зонам. В этом смысле – анализ – необходимая часть любого исследования, а аналитичность – навык, развиваемый и проявляемый всеми участниками ПУГ.

Пример из опыта ПУГ «Персональный бюджетный сертификат»

В ходе работ были проведены:

- Анализ успешного регионального опыта РФ и зарубежных практик организации межсекторного взаимодействия в сфере ПК;
- Изучение опыта аналоговых моделей ПК и форматов их реализации;
- Исследование возможностей процесса стандартизации параметров оказания услуги;
- Анализ удовлетворенности обученных в действующей системе ПК Санкт-Петербурга;
- Исследование запросов на обучение в разных целевых группах и др.

⁴ Но об этом – новая и самостоятельная статья...

Как можно обеспечивать процесс развития проектно-учебного формата?

Мы уже обосновывали причины возможного «прагматичного» отношения к практике ПУГ в «Вышке». Нам представляется, что данная практика является «зародышевой формой», в которой могут быть увидены и отработаны принципы управления сложной образовательной организацией нового типа, совмещающей процесс обучения и процесс исследования.

Выскажем несколько идей, которые позволяют технологизировать процесс «производства социального знания»:

- Создание экспертных банков разработок и компетенций сотрудников;
- Анализ эффектов и фасилитация мероприятий по запуску работы проектов, вырастающих из реализованных проектов, путем привлечения новых сообществ и сетевых групп (как утилизировать и использовать «косвенные» идеи и наработки?);
- Обучение методам повышения командной креативности, навыкам удаленной командной работы (ресурсы НИУ ВШЭ распределены по нескольким регионам);
- Обучение «мягким» инструментам управления знаниями (инструментам фасилитирования, сторителлинг и др.);
- Обучение управлению проектами;
- Продуктивные форматы обсуждения опытов пилотных проектов (не просто информационное оповещение об «успешности», но «работа над ошибками», проблемный анализ, встроенный в проектирование и отстраивание самого формата ПУГ).

Раздел 2. Прикладные аспекты организации проектно-учебной деятельности

Данный раздел сборника ориентирован на оценку прикладного значения такого формата работы со студентами, как проектно-учебная группа. В разделе содержатся материалы о процессе работы над проектами, результатах, областях возможного сотрудничества организаций с университетом. В изложении наработок проектно-учебной группы выделены характеристики и черты, ориентированные на бизнес.

Проектные результаты деятельности ПУГ «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов»

Хасянова С.Ю.

Заместитель заведующего кафедрой банковского дела
факультета экономики Нижегородского филиала НИУ-ВШЭ,
доцент

Ключевые слова: банкротство, финансовый кризис, финансовая устойчивость, риск-менеджмент, конкурентоспособность, банковская система, модель оценки деятельности коммерческого банка, кредиторы, инвесторы.

Тема выполненного проекта: «Разработка и апробация комплексной модели оценки деятельности коммерческого банка».

Актуальность темы исследования связана с необходимостью пересмотра существующих методов и моделей оценки эффективности и надежности банков в условиях глобализации финансовых рынков. Текущий системный финансовый кризис показал, что российские банки, проходящие процедуру финансового оздоровления или банкротства, формально выполняли показатели финансовой устойчивости, предусмотренные официальными методиками регулирующих органов и рейтинговых агентств. Это связано с тем, что действующие системы оценки, основанные на количественном анализе данных финансовой отчетности, не дают представления о реальном положении банков. В итоге потребители финансовых услуг, кредиторы и инвесторы используют формализованную оценку деятельности банков, не включающую сведений о стратегии, качестве риск-менеджмента и конкурентоспособности банка.

Принимая во внимание важнейшую роль банковской системы в экономическом развитии регионов и страны, необходимо выработать новые подходы к оценке деятельности финансовых учреждений на основе качественного анализа, позволяющего с достаточной степенью точности делать прогнозы их финансовой устойчивости и надежности.

Целями исследования являются:

1) Разработка комплексной модели оценки финансовой устойчивости и

надежности банка, учитывающей как количественные, так и качественные показатели его деятельности.

2) Апробация комплексной модели для оценки деятельности организации-заказчика ОАО КБ «Эллипс банк».

Описание организации-заказчика

ОАО КБ «Эллипс банк» создан в 1992 году и является сегодня одним из наиболее динамично развивающихся самостоятельных нижегородских банков. Это один из самых кредитующих банков региона. Главным управлением Банка России по Нижегородской области ОАО КБ «Эллипс банк» квалифицирован как системообразующая кредитная организация банковского сектора Нижегородского региона, имеющая важное значение для его экономики.

Деятельность ОАО КБ «Эллипс банк» направлена на развитие региона путем осуществления долгосрочных инвестиций, в том числе в рамках федеральных и региональных программ по развитию малого предпринимательства и агропромышленного комплекса области. В течение 17 лет деятельности банк показывает существенные темпы роста основных показателей, что позволило ему занять одно из лидирующих мест на банковском рынке Нижегородского региона. Так, за последние 5 лет валюта баланса банка выросла в 12,4 раза, привлеченные средства - в 10,8 раза, кредитный портфель - в 9,2 раза, капитал банка - в 4,3 раза. Планомерное увеличение объемов проводимых банковских операций и сделок, увеличение количества внутренних структурных подразделений, расширение перечня реализуемых банковских продуктов и услуг, повышение их качества позволили банку укрепить рыночные позиции и повысить финансовую устойчивость.

Банк располагает одной из самых широких сетей дополнительных офисов, расположенных в Нижнем Новгороде, Нижегородской области и за ее пределами – всего около 30 точек обслуживания клиентов. В 2010г. банк открыл свое представительство на территории Италии. Целями аккредитации своего представительства в г. Рим руководство банка считает установление партнерских связей с итальянскими банками в области международных

расчетов и торгового финансирования; организацию поиска контрагентов для итальянских предпринимателей, планирующих организовать свой бизнес в нашей стране, в том числе, через создание совместных предприятий; оказание помощи российским компаниям в приобретении оборудования и технологий у итальянских партнеров.

Банк планомерно наращивает клиентскую базу. В настоящее время в банке обслуживаются более 2000 юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и более 35000 частных клиентов. Среди клиентов банка - промышленные и научно-производственные предприятия, предприятия агропромышленного комплекса, а также организации сферы торговли и услуг. Банк является универсальным по характеру деятельности и предлагает полный перечень финансовых услуг своим клиентам: различные виды кредитования, дилерские, брокерские, депозитарные и трастовые операции с ценными бумагами, сделки на валютном и фондовом рынке ММВБ, эмитирует и обслуживает банковские карты международных платежных систем MasterCard и Visa International, активно работает с населением, привлекая денежные средства во вклады и предоставляя розничные кредиты.

Банк на постоянной основе совершенствует банковские продукты, технологии предоставления услуг и взаимодействие с клиентами. В 1999 г. банк стал первым из нижегородских кредитных организаций и четвертым в России по внедрению системы дистанционного обслуживания клиентов «Интернет-банкинг». В 2003 г. он первым из российских банков получил статус финансового консультанта ФКЦБ, услугами которого воспользовался ряд крупных предприятий ТЭК. В 2005-2006 гг. первым из нижегородских банков приступил к подготовке по применению в своей деятельности принципов Базеля II, а также сертифицировал Систему менеджмента качества банка на соответствие международному стандарту.

С 2002 года ОАО КБ «Эллипс банк» активно участвует в жизни банковского сообщества России, являясь членом Ассоциации региональных банков «Россия», Национальной фондовой ассоциации, Ассоциации

российских банков и Нижегородской банковской ассоциации. Позитивная деятельность Эллипс банка неоднократно отмечена благодарностями Полномочного Представителя Президента РФ по Приволжскому федеральному округу, Губернатора Нижегородской области, Министерства сельского хозяйства РФ и целого ряда региональных организаций за особый вклад в реализацию областных инвестиционных программ, за внедрение новых финансовых инструментов и технологий.

Решением Президиума Российской академии естественных наук в 2009 ОАО КБ «Эллипс банк» присвоен статус коллективного члена РАЕН. Этот статус свидетельствует о признании вклада банка в формирование научной базы знаний по банковской деятельности. В 2010 г. ОАО КБ «Эллипс банк» стал Лауреатом VI ежегодной международной премии «Банковское Дело-2010» как «Лучший банк региона».

Репутация ОАО КБ «Эллипс банк» как надежного партнера и контрагента подтверждена присвоенными ему рейтингами.

Таблица 1

Положение ОАО КБ «Эллипс банк» в рейтингах 2010 г.

Наименование показателя	№ места в рейтинге российских банков на 01.01.2010 г.	№ места в рейтинге российских банков на 01.07.2010 г.	Общее количество банков в рейтинге
Рэнкинг Группы Интерфакс			
Активы	220	205	987
Собственные средства (капитал)	246	235	987
Объем депозитов физических лиц	100	106	934
Величина полученной прибыли	282	198	987
РБК. Рейтинг			
Объем выданных кредитов юридическим лицам	130	129	950

Таблица 2

Рейтинги, присвоенные ОАО КБ «Эллипс банк» по состоянию на 01.01.2010 г.

Рейтинговое агентство	Рейтинг Банка	Расшифровка рейтинговой позиции
РА «Информбанк»	А Прогноз стабильный	Высокая степень финансовой устойчивости и кредитоспособности
РА «Национальное рейтинговое агентство» (НРА)	А Высокая кредитоспособность, второй уровень	Присвоение высокого рейтинга обусловлено успешными действиями Банка по расширению присутствия на рынке, усилению деловых контактов, расширению спектра предлагаемых продуктов и услуг, внедрению современных технологий их предоставления и диверсификации клиентской базы

Описание результатов проекта

1. Систематизация методов, моделей и методик оценки деятельности банков, используемых в мировой и российской банковской практике органами банковского регулирования и надзора, а также ведущими рейтинговыми агентствами, на основе анализа зарубежного и отечественного опыта.

2. Разработка системы критериев оценки эффективности и надежности деятельности банка, включающая количественные и качественные характеристики.

3. Создание статистической базы данных по критериям, входящим в систему оценки, за последние 5 лет по различным категориям банков РФ на основе официальной финансовой отчетности.

4. Обработка базы данных с использованием эконометрических методов в целях выявления ключевых индикаторов финансового состояния банка.

5. Построение комплексной модели оценки эффективности и надежности банка, позволяющей прогнозировать его дальнейшее развитие.

6. Апробация комплексной модели оценки и прогнозирования деятельности банка на основе данных официальной и управленческой отчетности банка-заказчика.

7. Анализ результатов апробации комплексной модели оценки и прогнозирования деятельности банка-заказчика и рекомендации о возможности использования полученных результатов.

Классические модели оценки финансовой устойчивости банка включают группы показателей капитала, активов, доходности, ликвидности, качества менеджмента и др. В ходе реализации проекта были сопоставлены методики и модели оценки деятельности банков, используемые органами регулирования и надзора (Банка России, Федеральной резервной системы США, Европейского Центрального банка), а также ведущими зарубежными и отечественными рейтинговыми агентствами (Moody's, Standard&Poor's, Fitch, Национальное рейтинговое агентство, АК&М, РусРейтинг, Эксперт РА). Результаты исследования показали, что надзорные органы большее значение придают количественным показателям, рассчитываемым по данным официальной финансовой отчетности банков, при этом применяются методы балльной оценки. Рейтинговые агентства, напротив, основной акцент делают на качественных показателях деятельности банков, применяя экспертные методы.

Участниками группы были выделены 52 финансовых коэффициента, наиболее часто используемых в различных методиках и моделях. В результате анализа экономической сущности и алгоритма расчета данных показателей были выделены 10 наиболее значимых, часть из которых являются нормативными, а другая часть – аналитическими.

Следующим шагом было формирование системы качественных показателей, в основу которой положен опыт ведущих зарубежных рейтинговых агентств. К ним относятся: стратегия развития банка; управление рисками и организация бизнес-процессов; компетентность и профессионализм руководства банка; технологичность банка; специфика клиентской базы; продуктовая и клиентская диверсификация; инновационные продукты и услуги; условия конкурентной среды; уровень маркетинга; устойчивость банка к внешним шокам; компетентность и профессионализм персонала, его мотивация; способность сотрудников генерировать новые идеи;

информационная открытость и социальная ответственность. Участниками группы предложены методы оценивания качественных характеристик банка (анкетирование, психологические тесты, структурный анализ) и разработана балльная система оценки по каждому качественному параметру. В зависимости от суммы набранных баллов банки ранжируются по нескольким группам надежности.

В целях разработки и апробации комплексной модели оценки деятельности банка была сформирована статистическая база данных по кредитным организациям РФ. База данных включает значения ранее отобранных, наиболее значимых финансовых коэффициентов (10 показателей) за период 2005-2010 гг. в поквартальном разрезе по 75 российским банкам, 50 из которых являются «здоровыми», 25 – «дефолтными» (убыточные и проходящие процедуру финансового оздоровления). В основном, это средние и малые банки, занимающие места в российских рейтингах по основным показателям ниже 100.

На основе сформированной базы данных было проведено эконометрическое исследование, в результате которого выявлены ключевые индикаторы финансового состояния банка, являющиеся сигналами «раннего предупреждения» банкротства. Наиболее чувствительными являются 4 из 10 показателей – рентабельность капитала, прибыльность деятельности, соотношение дохода и риска, относительная маржа.

Разработанная эконометрическая модель позволяет делать прогнозы изменения финансового состояния банка на краткосрочную перспективу (до 1 года). Проведена апробация модели на данных официальной финансовой отчетности банка-заказчика. Рассчитана вероятность дефолта банка-заказчика в условиях кризиса и в период экономической стабильности. Результаты использования эконометрической модели показали, что ОАО КБ «Эллипс банк» относится ко второму уровню надежности (стабильный), что согласуется с результатами официальных заключений рейтинговых агентств. При анализе качественных характеристик банка-заказчика использовалась управленческая

отчетность банка и его аналитические материалы. По качественным показателям ОАО КБ «Эллипс банк» отнесен к высшей категории надежности.

В результате апробации комплексной модели оценки надежности банка-заказчика выработаны соответствующие рекомендации по внедрению в практическую деятельность банка системы количественных и качественных показателей и методик их оценки. Результаты проекта и возможность их использования в практической деятельности получили высокую оценку со стороны банка-заказчика.

Дальнейшее развитие тематики проекта может заключаться в построении рейтингов региональных банков на новой методологической основе.

Предложенная комплексная модель оценки деятельности банка может быть использована в отношении других региональных банков для более детального анализа и получения наиболее достоверных результатов оценки их финансовой устойчивости и надежности.

Разработанная комплексная модель может применяться для составления прогнозов изменения финансового состояния банков по их заказу.

В перспективе на базе комплексной модели оценки деятельности банка при участии IT – специалистов может быть разработан программный продукт и обеспечена его реализация заинтересованным пользователям.

По завершении проекта ОАО КБ «Эллипс банк» выразил готовность развития дальнейших контактов с проектно-учебной группой по следующим направлениям:

1. Внедрение в практическую деятельность банка современных научно обоснованных подходов к оценке рисков банковской деятельности, а также адаптация международных стандартов и рекомендаций оценки рисков к российской банковской практике (продвинутые подходы).

2. Разработка современных кредитных технологий в области финансирования инновационных проектов реального сектора экономики.

3. Разработка механизмов реализации новых финансовых инструментов для использования в практической деятельности банка (выход на рынок

Функционирование проектно-учебных групп имеет ряд неоспоримых преимуществ, как для университета, так и для заказчика. Участники группы, прежде всего, студенты и аспиранты, получают возможность вести прикладные исследования, востребованные бизнес - средой. В ходе реализации проекта происходит соединение теоретических знаний и практических навыков студентов, результатом которых является новый продукт. Кроме того, участники группы имеют возможность получать консультации специалистов организаций-заказчиков и использовать результаты исследований при подготовке выпускных квалификационных работ. В свою очередь, заказчики могут использовать творческий, креативный потенциал студентов и их современные знания в области экономики и финансов для развития своих компаний. Преимуществом проектно-учебных групп является их мобильность, то есть возможность последовательно выполнять самые различные проекты разных заказчиков.

В настоящее время ПУГ «Исследование финансовых рынков и финансовых институтов» ведет переговоры с МДМ-банком и Волго-Вятским банком Сбербанка России о реализации новых проектов. Направлениями исследований могут быть:

- Методы и модели оценки банковских рисков;
- Методы и модели оценки кредитоспособности заемщиков и контрагентов банка;
- Разработка новых финансовых продуктов и услуг;
- Маркетинговые исследования;
- Аналитические обзоры состояния финансового рынка;
- Опросы клиентов и сотрудников банков в целях повышения качества обслуживания и обработка результатов опросов;
- Применение статистических и математических методов обработки данных для принятия управленческих решений.

Автоматизация проектного управления (по результатам работы ПУГ в июле - ноябре 2010 года)

Марон А. И.

Доцент кафедры бизнес-аналитики факультета
бизнес-информатики НИУ-ВШЭ

Ключевые слова: [бизнес-аналитика](#), [стратегическая перспектива](#), [энергетика](#), [строительство](#), [переработка газа](#), [ИТЕРА](#), [стратегическая карта](#), [ключевой показатель результативности](#), [критические факторы успеха](#).

Проектно – учебная группа, состоящая из преподавателей кафедры бизнес-аналитики и студентов магистратуры, выбравших данную специализацию магистерской программы бизнес – информатика, завершила работу над проектом «Автоматизированная система поддержки принятия решений по формированию портфеля проектов компании». Проблема исключительно актуальна для крупных организаций. Их высшее руководство должно в сжатые сроки выбрать из множества предложенных вариантов те, которые не просто экономически эффективны, но и имеют стратегическую перспективу. В значительной степени здесь полезна система MS – Portfolio Server. Методику его применения с учётом специфики Нефтегазовой компании ИТЕРА разработала проектно-учебной группа.

Международная группа компаний «ИТЕРА» является одним из крупнейших независимых производителей и продавцов природного газа, работающих в странах СНГ и Балтии. «ИТЕРА» успешно реализует производственные проекты в области энергетики, переработки газа, строительства в странах Европы, Азии и Америки. Ведется работа на рынках недвижимости и страхования.

В результате проведенных исследований создана и апробирована на реальных данных методика организации работ по приоритизации проектов компании. В кратком изложении она заключается в следующем.

Необходимо выполнить следующие действия:

1. Определить цели организации;

2. Осуществить приоритезацию целей методом сравнения по степени значимости;
3. Установить степень соответствия каждого проекта целям;
4. Приоритезировать проекты по степени важности.

Таблицу сравнения целей заполняют руководители компании.

Лингвистические значения, которые можно использовать при сравнении целей таковы:

1. Extremely More Important (А несравнимо более важно, чем В);
2. Strongly More Important (А намного более важно, чем В);
3. Moderately More Important (А более важно, чем В);
4. Equal (А и В эквивалентны);
5. Moderately Less Important (А менее важно, чем В);
6. Strongly Less Important (А намного менее важно, чем В);
7. Extremely Less Important (А несравнимо менее важно, чем В).

На основании таблицы сравнения целей с помощью MS – Project Server вычисляется относительная важность каждой цели в процентах. При этом программа рассчитывает и степень согласованности сравнительных оценок.

Таблицу соответствия проектов целям заполняла группа менеджеров среднего звена при участии консультанта, игравшего роль модератора. Естественно предварительно члены ПУГ собрали максимум информации об этих проектах, что позволило руководителю группы успешно справиться с этой ролью.

Возможные значения лингвистической переменной, используемой при определении соответствия проектов целям, таковы:

1. None (Не влияет или не соответствует);
2. Low (Низкий уровень соответствия);
3. Moderate (Средний уровень соответствия);
4. Strong (Сильный уровень соответствия)
5. Extreme (Абсолютно полностью соответствует)

На основании таблиц «Сравнение целей» и «Проекты – цели»

рассчитывается относительный приоритет проекта.

К сожалению детали проектов и перечень целей не может быть приведен в данном докладе, согласно подписанному сторонами соглашению о конфиденциальности.

При определении целей целесообразно исходить из следующего. За основу принимаются понятия исследования операций, стратегического менеджмента, и теории автоматического управления. Достижение желаемого состояния организации рассматривается как операция – комплекс мероприятий, объединенных единым замыслом, направленным на достижение поставленных целей. Под стратегией понимается выбранный план проведения операции. Под условиями проведения операции, будем понимать факторы, возможные значения которых можно перечислить, но на которые существенно повлиять невозможно. Стратегия может быть детерминированной или условной – зависящей от того, какие условия будут фактически возникать во время проведения операции. В последнем случае план, должен содержать правила выбора вариантов, в зависимости от возникающих условий. Так алгоритм поиска неисправностей, заданный деревом, показывающим какую очередную проверку надо выполнять в зависимости от результата предыдущей проверки, является примером условной стратегии. Стратегия выбирается из множества допустимых стратегий, также приводящих к поставленным целям.

Миссия ограничивает множество допустимых стратегий, поскольку в ней сформулированы принципы, которыми руководствуется организация. Цели также не должны противоречить миссии.

С точки зрения теории автоматического управления. Задачу можно рассматривать как перевод организации (объекта управления) из существующего – начального состояния S_0 в желаемое – конечное состояние S_k при ограничении на время и ресурсы: финансовые, трудовые, материальные. Достаточно часто, это задача о переводе объекта управления из начального состояния в конечное за минимальное время при ограничениях на ресурсы и допустимые действия.

Видение традиционно определяет, какие основные цели необходимо достичь за заданное время, и наилучшим образом подходит для начального осмысления проблем, которые надо наглядно изобразить при разработке сбалансированной системы показателей (BSC). Более того, в видении нередко формулируются конкретные желаемые значения некоторых или даже всех целевых показателей, что существенно конкретизирует задачу.

Исходя из этого, разработку стратегии целесообразно начинать с чёткого развёрнутого формулирования миссии. Развёрнутая формулировка необходима для того, чтобы можно было понять: каковы цели существования организации и каких принципов она будет придерживаться при выборе стратегии их достижения.

Затем следует провести SWOT анализ с тем, чтобы ясно представить себе цели, которые надо поставить и можно достичь за разумное плановое время, приемлемое для стейкхолдеров. После этого можно сформулировать видение.

Стратегическая карта (СК) должна уточнить видение в части перечня целей; их группировки по стратегическим перспективам, предложенным Нортон и Капланом: финансы, клиенты, внутренние процессы (процессы), сотрудники; а также взаимосвязям – влияниям.

Исходя из этого, разработку стратегии целесообразно начинать с чёткого развёрнутого формулирования миссии. Развёрнутая формулировка необходима для того, чтобы можно было понять: каковы цели существования организации и каких принципов она будет придерживаться при выборе стратегии их достижения.

Затем следует провести SWOT анализ с тем, чтобы ясно представить себе цели, которые надо поставить и можно достичь за разумное плановое время, приемлемое для стейкхолдеров. После этого можно сформулировать видение.

Стратегическая карта (СК) должна уточнить видение в части перечня целей; их группировки по стратегическим перспективам, предложенным Нортон и Капланом: финансы, клиенты, внутренние процессы (процессы), сотрудники; а также взаимосвязям – влияниям.

Стандартной нотации для СК на сегодняшний день нет. Представляется целесообразным придерживаться при её создании принципов, хорошо зарекомендовавших себя при разработке моделей бизнес – процессов: использовать минимально – возможное количество различных графических объектов, желательно простых; не перегружать рисунок объектами, а использовать принцип последовательного уточнения.

Главными сущностями, используемыми в BSC, наряду со стратегическими перспективами являются: стратегические цели и связи между ними, критические факторы успеха, ключевые показатели результативности и их целевые значения, а также инициативы, направленные на достижение целевых значений показателей результативности. Предлагается использовать следующую систему их классификации и отображения

Стратегическая цель формулируется вербально в виде глагола в неопределённой форме с дополнением. Например: «Увеличить стоимость компании», «Создать положительный образ компании», «Обеспечить устойчивые рынки сбыта». Предполагается, что цель базируется на нескольких критических факторах успеха, и не может быть определена непосредственно одним ключевым показателем результативности.

Критический фактор успеха (CFS) также формулируется вербально. Например: «Приобретать прибыльные промышленные объекты», «Не приобретать юридически проблемные промышленные объекты». Однако его достижение или не достижение полностью определяется набором значений ключевых показателей результативности или даже значением одного KPI.

Ключевой показатель результативности (KPI) это функция, зная значения которой, и значения других KPI, связанных с данным критическим фактором успеха, можно определить, достигнут этот CFS или нет. Как правило, в качестве KPI будут использоваться числовые функции времени, а также функции имеющие значения «Да», «Нет». Для KPI должны быть установлены целевые показатели, которые в некоторых случаях могут представлять собой блокирующие значения. Например, для KPI – «Срок

окупаемости» может быть установлено блокирующее целевое значение «10 лет».

На стратегической карте следует разместить только стратегические цели, сгруппировав их по перспективам, и связи между ними. Критические факторы успеха размещаются только на диаграмме «Цель – критические факторы успеха». Такая диаграмма создаётся для каждой цели. Критический фактор успеха, влияющий на несколько целей, указывается на всех диаграммах «Цель – ключевые факторы успеха».

Для изображения стратегической карты и диаграмм «Цель – ключевые факторы успеха» предлагается применить MS – Visio.

Заказчик использует результаты для оценки значимости инициируемых проектов и рассматривает вопрос о внедрении полномасштабной системы управления проектами.

Методика приоритезации проектов полностью подходит не только для формирования портфеля проектов компаний, но и для проведения конкурсов!!!

Группа способна осуществить работы по созданию проектного офиса компании и автоматизации его деятельности.

При сотрудничестве университета и заказчика в формате ПУГ сложные практические задачи решаются с применением действительно подходящих для этого научных методов и программных средств. Сотрудники и студенты университета объективны и стараются решить стоящую перед заказчиком проблему, а не внедрить систему, которую поставляет их работодатель.

Даже на небольшом интервале времени способности участников их предпочтения, а также умение и главное желание работать раскрылись достаточно полно. И мы считаем, что у нас хорошая группа!!! По результатам работы в октябре 2010 г. сделано пять докладов на международной конференции IT + SE'2010. Изданы две брошюры.

Разработка стратегии вхождения на рынок электронных закупок в секторе B2G

Сироткина Н.Г. Заведующая кафедрой государственного и муниципального управления Нижегородского филиала НИУ-ВШЭ, кандидат экономических наук, доцент

Ключевые слова: государственная структура, электронные закупки, муниципальные нужды, электронный аукцион, конкурентная среда, федеральные государственные заказчики.

Разработка механизмов взаимодействия с государственными структурами является одним из важнейших элементов бизнес-стратегии значительного числа российских предприятий. Особую значимость для бизнеса имеет рынок электронных закупок сегмента B2G (от англ. Business-to-Government) в силу огромных возможностей для продвижения товаров и услуг, а также по причине относительно низких барьеров входа на указанный рынок.

Мощным толчком для развития рынка электронных государственных закупок в Российской Федерации стал Федеральный закон от 21 июля 2005 г. N 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Главной новацией законодательства явилось введение для широкого перечня закупаемой продукции принципиально нового, отличного от мировой практики способа размещения заказа – аукциона. Электронный аукцион изначально рассматривался как один из способов проведения аукционных торгов, но, по мере совершенствования указанного выше нормативного акта, «голосовые» аукционы были практически вытеснены электронными. Электронные закупки стали инструментом, решающим целый комплекс задач, связанных с увеличением конкуренции и борьбой с коррупцией. В соответствии с действующим законодательством государственные федеральные государственные заказчики должны размещать значительный объем заказов через электронные аукционы. Начиная с 2011 года, требование об обязательном проведении электронных аукционов будет распространено на все остальные

категории заказчиков. Следовательно, следует ожидать резкого увеличения объема заказов, размещаемых государственными и муниципальными организациями на торговых площадках и, как результат, увеличение притока коммерческих форм в сегмент B2G.

Отметим, что хотя современные электронные технологии дают существенное повышение эффективности закупочного процесса по сравнению с традиционным процессом размещения заказов за счет большей открытости и прозрачности процедур, они предъявляют высокие требования к подготовке управленческих кадров коммерческих организаций, работающих на рынке государственного и муниципального заказа. Именно эти предпосылки стали основой проектной деятельности кафедры государственного и муниципального управления ГУ - ВШЭ (Нижний Новгород). Кафедрой было реализовано три проекта с общей тематикой - взаимодействие государства и бизнеса:

– *Сентябрь-декабрь 2009 г.* «Исследование региональной системы госзаказа»;

– *Февраль-май 2010 г.* «Реформирование системы государственного заказа и развитие института государственно-частного партнерства»;

– *Сентябрь-декабрь 2010 г.* «Анализ эффективности деятельности предприятий коммерческого сектора экономики в сфере электронной торговли».

Отметим, что если первый проект «Исследование региональной системы госзаказа» был нацелен на реализацию задач, поставленных государственными заказчиками, то по следующим двум проектам постановка проектных целей и финансирование их реализации осуществлялась коммерческими предприятиями, планирующими вход на рынок электронной торговли сектора B2G.

Характерно, что одна из организаций, занимающаяся торговлей продуктами нефтепереработки, выступила в качестве заказчика дважды: как один из соинвесторов проекта «Реформирование системы государственного заказа и развитие института государственно-частного партнерства», и как

инвестор проекта «Анализ эффективности деятельности предприятий коммерческого сектора экономики в сфере электронной торговли». В первом случае анализ конкурентной среды на рынке поставщиков нефтепродуктов для государственных и муниципальных нужд и разработка стратегии выхода на рынок осуществлялись в разрезе субъектов РФ, во втором случае задача ставилась шире: анализ рынка электронной торговли стран СНГ, оценка возможностей входа на указанные рынки и оценка эффективности поставок на рынки стран СНГ. Кроме того, инвестор в качестве одной из проектных целей поставил задачу изучения коммерческих торговых площадок (сектор B2B).

Полагаем, что проектные задачи имеют особую актуальность и практическую значимость именно сегодня, на стадии реформирования системы государственного и муниципального заказа. Очевидно, что технологии размещения заказа, предполагающие проведение «голосовых» торгов, неэффективны и не могут обеспечить высокий уровень конкуренции. Действительно, если взять, для примера, материалы одного из отчетов по проекту «Реформирование системы государственного заказа и развитие института государственно-частного партнерства», то в секторе закупок в рамках муниципального заказа можно констатировать практически отсутствие конкуренции при закупках продуктов нефтепереработки. Данный вывод подтверждается показателями среднего количества участников на одну процедуру - по стране он составляет всего лишь 1,13 участника. Этот показатель чуть выше в разрезе рассмотрения данных по запросам котировок цен – 1,27 поставщик в среднем на отдельно взятую закупку, и значительно ниже в открытых аукционах – не достигает даже 1 (см. рис.1).

Переход на электронную торговлю в сфере размещения заказа открывает колоссальные возможности по расширению рынка сбыта продукции. Электронная торговля практически ликвидирует административные барьеры, которые не позволяли фирмам-новичкам войти на рынок госзаказа.

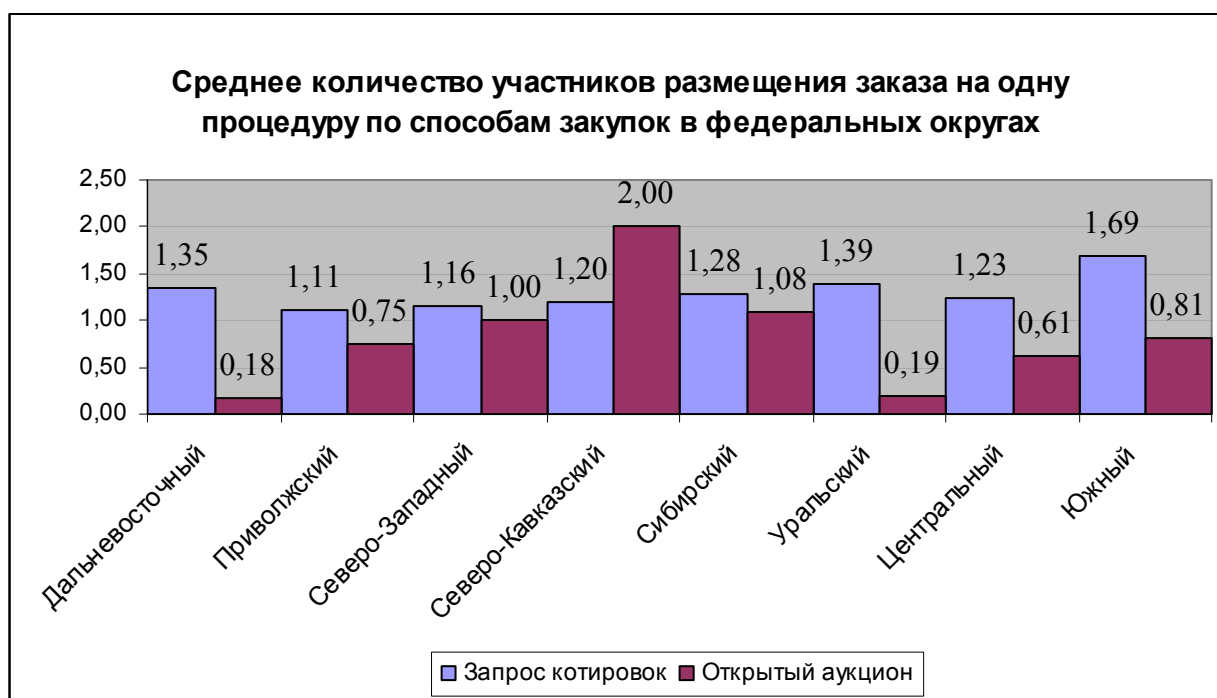


Рис. 1. Среднее количество участников на одну процедуру в разрезе способов закупок

Результаты исследований проектно-учебных групп кафедры государственного и муниципального управления могут быть предложены организациям коммерческого сектора экономики в виде продуктов (услуг), представленных в таблице 1.

Таблица 1

Виды исследовательских и консалтинговых услуг, предлагаемых кафедрой государственного и муниципального управления НИУ-ВШЭ (Нижний Новгород)

<i>Продукт (Услуга)</i>	<i>Потребитель</i>
Разработка комплекса мероприятий по участию в процедурах размещения заказов в РФ	Коммерческие предприятия (в т.ч. малые), не имеющие опыта работы в системе государственного и муниципального заказа и нуждающиеся в консультационной и информационной поддержке
Разработка комплекса мероприятий по участию в процедурах размещения заказов в странах СНГ	Коммерческие предприятия, не имеющие опыта работы на рынке госзаказа стран СНГ и испытывающие потребность в консультационных и исследовательских работах.
Анализ конкурентной среды в сфере государственного и муниципального заказа в разрезе отраслевых рынков	Коммерческие предприятия с опытом работы в системе госзаказа, планирующие увеличение объемов сбыта своей продукции и выход на новые рынки
Разработка стратегии работы на рынках государственного и муниципального заказа	Коммерческие предприятия с опытом работы в системе госзаказа, планирующие увеличение объемов сбыта своей продукции и выход на новые рынки
Сопровождение работы на электронных торговых площадках (регистрация, использование ЭЦП, участие в электронных аукционах)	Коммерческие предприятия, планирующие увеличение объемов сбыта своей продукции и выход на новые рынки

<i>Продукт (Услуга)</i>	<i>Потребитель</i>
Анализ действующих электронных площадок сектора B2G, их сравнительная оценка и разработка рекомендаций по работе на электронных площадках	Коммерческие предприятия, не имеющие опыта работы в системе государственного и муниципального заказа и испытывающие потребность в консультационных услугах и исследовательских работах.
Анализ действующих электронных площадок сектора B2B, их сравнительная оценка и разработка рекомендаций по работе на электронных площадках	Коммерческие предприятия, не имеющие опыта работы электронной торговли и испытывающие потребность в консультационных услугах и исследовательских работах.
Проведение обучающих семинаров-тренингов	Все вышеперечисленные

Результаты проведенных исследований имеют большой потенциал для коммерциализации, поскольку на сегодняшний момент рынок электронных государственных и муниципальных закупок находится в стадии становления и менеджмент коммерческих организаций не всегда в состоянии отслеживать «правила игры», которые устанавливает государство. Выполнение части функций, связанных с разработкой стратегии выхода на рынок государственного и муниципального заказа, на условиях аутсорсинга позволит коммерческим организациям осуществить вхождение на рынок электронных закупок сектора B2G с минимальными организационными и финансовыми издержками.

Библиографический список

1. Яковлев А.А. Эволюция стратегий взаимодействия бизнеса и власти в Российской экономике // Российский журнал менеджмента.– Том 3.– №1, 2005.
2. Курбалия Й. Управление Интернетом // Координационный центр национального домена сети Интернет. – М., 2010.
3. Материалы отчета «Анализ конкурентной среды на рынке поставщиков нефтепродуктов для государственных и муниципальных нужд и разработка комплекса мероприятий по участию в процедурах размещения заказов в субъектах РФ» в рамках проекта «Реформирование системы государственного заказа и развитие института государственно-частного партнерства». 2009 г.

Проектно-исследовательская и консалтинговая деятельность в рамках ПУЛ «Управление инновационными системами»

Фияксель Э.А.

Руководитель проектно-учебной лаборатории «Управление инновационными системами» Нижегородского филиала НИУ-ВШЭ

Ключевые слова: инновационный менеджмент, консалтинговая деятельность, венчурные инвестиции, кластерный подход, культура предпринимательства, бизнес-планирование, маркетинг, продажа инноваций, повышение инновационного потенциала.

По абсолютному уровню расходов на НИОКР Россия устойчиво входит в число 15 лидирующих стран, а по численности занятых находится даже на третьем месте в мире. Но эффективность этого потенциала крайне низка, что указывает на несовершенство существующих национальной и региональных инновационных систем, на неэффективность действующих механизмов управления ими и слабое кадровое обеспечение. Поэтому группой специалистов факультета менеджмента ВШЭ в Нижнем Новгороде, на основе наработанного за последние годы опыта реализации образовательной программы «Инновационный менеджмент», создана проектно-учебная Лаборатория, нацеленная на проведение прикладных исследований в области методов и механизмов продвижения и управления инновационными проектами, сетями и системами, а также нацеленная на повышение инновационного потенциала в регионе через проектную консалтинговую деятельность и подготовку высококвалифицированных специалистов в данной области.

Условно проекты, реализуемые в Лаборатории можно разделить на две группы: исследовательские и консалтинговые. В качестве исследовательских проектов рассматривается проведение прикладных и теоретических исследований по направлениям лаборатории. Основное внимание уделяется изучению проблем формирования и развития региональной инновационной системы. Данные проекты направлены на:

- Разработку методов управления инновационными процессами крупных промышленных предприятий;
- Разработку методологии подготовки менеджеров инновационных проектов;
- Обучение целевых менеджерских команд для управления реализацией инновационных проектов;
- Создание системы продвижения и коммерциализации научно-технических разработок и наукоемкой продукции;
- Разработку методики формирования регионального инновационного кластера.

Консалтинговые проекты подразумевают под собой работу с основными участниками инновационных систем по вопросам привлечения венчурных инвестиций, взаимодействия с другими участниками, оценки и развития инновационных проектов и т.д.

Поскольку объектом исследования Лаборатории является инновационный процесс, обеспечивающий конкурентные преимущества как на уровне предприятия, так и на уровне региона, то в проведении исследований Лаборатории заинтересованы и органы местной власти, и коммерческие структуры.

За 2009-2010 гг. Лаборатория выполнила ряд проектов. Целью исследования в рамках гранта ЦФИ «Управление инновационными системами и кластерами» являлось изучение закономерностей и процессов, а также разработка модели региональной инновационной системы на основе кластерного подхода. В ходе реализации проекта был проанализирован международный опыт формирования и оценки деятельности региональных инновационных систем, предложена модель региональной инновационной системы, организованной по кластерному принципу. Также, в процессе исследования были разработаны программа и инструментарий комплексной оценки состояния региональной инновационной системы. Данные результаты позволят продолжить исследование в следующем году. Конечной целью

проекта является разработка методологии формирования региональной инновационной системы, которая бы учитывала социальные, экономические и культурные особенности региона.

В 2010 г. Лабораторией начат проект «Формирование инновационного кластера на базе наукограда (г. Саров)», заказчиком которого является администрация г. Сарова и РФЯЦ-ВНИИЭФ. Проект инициирован в связи с тем, что наукограды, а также академгородки и некоторые ЗАТО имеют огромный научный-технический потенциал и призваны играть роль точек роста российской экономики на локальном, региональном и федеральном уровнях. Такие города, появившиеся в течение 30—80-х годов 20-го века, были встроены в систему регионального разделения труда, однако в последнее десятилетие оказались в нелегкой ситуации, связанной с общим экономическим кризисом в стране и разрывом производственных связей.

Реализации инновационного потенциала наукоградов будет способствовать создание необходимых механизмов трансфера накопленных знаний и коммерциализации разработок наукоградов. В результате исследования будут разработаны методические рекомендации по созданию и развитию инновационной системы наукограда (ЗАТО Саров).

Еще одним проектом, направленным на формирование инновационной и предпринимательской среды, являлась разработка концепции Всероссийской сети межвузовских бизнес-клубов «Предприниматель» по заказу ОАО «Российская венчурная компания».

Проект появился в связи с тем, что в данное время наблюдается острая необходимость развития предпринимательской активности в молодежной среде, среди научных кадров; распространения культуры предпринимательства в школах и университетах. Однако в России практически не существует площадок, на которых молодежь могла бы получать необходимые знания в области предпринимательства, обмениваться информацией, разрабатывать собственные идеи, получать финансовую поддержку.

Таким институтом инновационной экосистемы на уровне молодежного сообщества может выступать сеть межвузовских бизнес-клубов, деятельность которой, будет способствовать формированию нового мировоззрения, развитию предпринимательской инициативы в молодежной среде и интеграции элементов экосистемы: государства, бизнеса, науки и образования.

Основным результатом проекта стала концепция Всероссийской сети межвузовских бизнес-клубов «Предприниматель», включающая цели и задачи, принципы деятельности, структуру и механизмы формирования сети, описание виртуальной площадки. В концепции указаны возможные партнеры и направления взаимодействия с ними, сформулированы основные результаты и ожидаемые эффекты, а также представлен предварительный финансовый план.

Реализация данной концепции будет способствовать развитию инновационной системы регионов и страны в целом, за счет создания поддерживающего социального климата, развития предпринимательской культуры, вовлечения молодого поколения в предпринимательскую деятельность.

Кроме проектов, ориентированных на создание и развитие инновационной среды, Лаборатория выполнила ряд работ, направленных на решение проблем частных компаний. Так, ОАО «Выксунский металлургический завод», входящий в холдинг «Объединенная металлургическая компания», столкнулся с проблемой снижения инновационной активности среди сотрудников предприятия. В ходе исследования были определены ключевые факторы, оказывающие наибольшее влияние на количество и качество разрабатываемых рацпредложений на ОАО «ВМЗ», предложены рекомендации по улучшению количественных и качественных показателей деятельности по разработке рацпредложений на ОАО «ВМЗ». Данный проект является началом комплексной работы, посвященной совершенствованию корпоративной инновационной системы ОАО «ВМЗ».

Кроме консультирования крупных производственных предприятий, Лабораторией были реализованы проекты, ориентированные на малые инновационные предприятия. Так в рамках сотрудничества с ГУ «Нижегородский Инновационный Бизнес Инкубатор» аналитики Лаборатории (студенты магистерской программы «Инновационный менеджмент») участвуют в реализации проектов резидентов ГУ «НИБИ». Для проекта «Мобильная охранная система» (ООО «ЛБС Групп») был разработан бизнес-план для привлечения финансирования, который был представлен на конкурсе «ВІТ Поволжье» и вышел в финал. Для проекта «Система мобильного информирования, обучения и управления для MLM сетей» было разработано коммерческое предложение, которое использовалось в переговорах с компанией «Oriflame». В ходе реализации проекта «Энергоэффективность» ООО «СинпроТЭК» будет разработано коммерческое предложение, а также программа продвижения.

Также стоит отметить образовательно-просветительскую деятельность Лаборатории, которая представляет интерес для участников инновационного процесса в регионе. В 2009 г. Лабораторией была организована краткосрочная образовательная программа для резидентов ГУ «НИБИ». В марте 2010 г. в Нижнем Новгороде при поддержке ОАО «РВК» Лаборатория совместно с Marchmont Capital Partners провела трехдневный Ежегодный международный форум бизнес-лидеров «Инновации для бизнеса». В работе Форума приняло участие более 200 человек. Форум служил дискуссионной площадкой, где смогли обменяться мнениями представители бизнеса, науки и власти. В декабре 2010 г. по заказу ОАО «РВК» Лаборатория организует и проводит серию семинаров «Курс молодого бойца для инновационного предпринимателя», целевой аудиторией которых являются студенты, менеджеры инновационных проектов и инновационные предприниматели. В рамках семинаров будут раскрыты такие темы как основы венчурного менеджмента, бизнес-планирование, маркетинг и продажа инноваций. Также в ходе курса по

вопросам инновационного предпринимательства будет проконсультировано 8 проектов.

Таким образом, все реализуемые Лабораторией проекты направлены на достижение главной цели – повышение инновационного потенциала региона, как за счет совершенствования методов управления инновационными системами (на региональном уровне и уровне предприятия), так и за счет вовлечения студентов в бизнес-сообщество через проектную деятельность.

Распространению результатов исследований Лаборатории способствует формирующаяся партнерская сеть, в которую кроме выше обозначенных организаций, входят Министерство поддержки и развития малого предпринимательства, потребительского рынка и услуг Нижегородской области, НП «Ассоциация бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции», Региональный венчурный фонд Нижегородской области и др. организации.

Поскольку Лаборатория ставит перед собой цель стать научно-исследовательским и учебным центром Приволжского Федерального округа по проблемам управления и развития инновационных систем, то в качестве одной из главных задач развития является расширение партнерских отношений, как за счет внутренних НИУ-ВШЭ (др. Лаборатории и подразделения), так и за счет внешних партнеров (НИИ, университеты).

В заключении нужно сказать, что деятельность Лаборатории востребована органами государственной власти, частным сектором и научными организациями. И поскольку инновационная экономика в России находится на этапе становления, перед Лабораторией стоит еще множество задач, которые она должна и может решить во имя будущего России.

Лаборатория анализа финансовых рынков (ЛАФР)

Базоев Д.С.

Участник проектно-учебной лаборатории анализа финансовых рынков

Родина В.А.

Аналитик проектно-учебной лаборатории анализа финансовых рынков

Ключевые слова: анализ фондового рынка, инвестиционная привлекательность, глобальные и локальные рынки, научные исследования, академическое партнерство, товарная биржа, регуляторы рынка, материалы исследования.

Проектно-учебная лаборатория анализа финансовых рынков (ЛАФР) была создана в марте 2010 года на месте проектно-учебной группы (ПУГ) «Анализ финансовых рынков».

На данный момент в Лаборатории числятся 28 сотрудников: 25% преподаватели, 11% аспиранты, 34% студенты магистратуры, 30% студенты бакалавриата (4-й курс). Такой состав остается почти неизменным с момента создания Лаборатории. Заведующая Лабораторией – Теплова Т.В., профессор кафедры Фондового рынка и рынка инвестиций, д.э.н. Научный руководитель Лаборатории – Берзон Н.И., профессор и заведующий кафедрой Фондового рынка и рынка инвестиций, д.э.н.

Почти все сотрудники ЛАФР имеют непосредственное отношение к кафедре Фондового рынка и рынка инвестиций, поскольку специализация Лаборатории и специализация Кафедры во многом схожи. Это, однако, не означает, что мы принципиально не принимаем студентов, выбравших специализацию на иных кафедрах. У нас есть такие студенты.

Особое внимание уделяется поддержанию статуса именно проектно-учебной лаборатории. В деятельности ЛАФР имеется значительный учебно-образовательный компонент. В ЛАФР созданы все условия для тесного взаимодействия преподавателей и студентов старших курсов. Участие студентов отнюдь не является препятствием для проведения качественных и

научных исследований; каждому исполнителю предоставляется отдельный участок проекта в соответствии с его навыками и компетенцией. Главные цели Лаборатории заключаются в следующем:

1) Активизировать научные исследования и практические разработки в области анализа развития и проблем функционирования финансовых глобальных и локальных рынков, изучению мотивов, поведения и стратегий инвесторов и регуляторов рынков;

2) Предоставить качественный стимул к совместной работе преподавателей и студентов НИУ-ВШЭ в области анализа фондового рынка и рынка инвестиций.

Для успешной реализации вышеперечисленных целей в Лаборатории установлена следующая практика: сотрудники предоставляют промежуточные и окончательные отчеты о проведении исследования. Результаты исследования представляются на открытом научном семинаре в виде презентации, за которой следуют вопросы и активная дискуссия. Такие семинары проводятся регулярно. Далее исследование размещается на сайте Лаборатории в разделе «Проекты», однако отдельные материалы исследования, равно как и сопутствующие материалы, могут быть размещены в разделах «Обучающие материалы» и «Базы данных», если они соответствуют тематике. Наши Базы данных пока немногочисленны, это один из новых и очень перспективных проектов. Очень важно иметь доступ к финансовым и экономическим показателям компаний и общим показателям фондового рынка. Исследователям зачастую приходится просматривать большое количество сайтов для сбора информации, некоторые данные предоставляются только как платная услуга. У нас доступ ко всем ресурсам сайта свободный.

Сегодня ЛАФР представляет собой динамично развивающуюся и перспективную лабораторию, главными задачами которой являются дальнейшее, более активное продвижение в российскую бизнес-среду и установление академического партнерства с зарубежными университетами и научными институтами. Мы наладили сотрудничество с учебными и научными

учреждениями Болгарии, Израиля, Финляндии; сотрудники ЛАФР принимают активное участие в международных конференциях и форумах (например, международный экономический форум в Астане в июле 2010 года); ЛАФР, совместно с кафедрой Фондового рынка и рынка инвестиций осуществляет открытые лекции ученых и представителей бизнеса (например, выступление Лео Меламеда, эксперта в области торговли производными инструментами, члена совета директоров Чикагской товарной биржи в октябре 2010 в НИУ-ВШЭ). Имеется значительное количество публикаций, в том числе в журналах ВАК («Проблемы анализа риска», «Российское предпринимательство», «Финансы и бизнес»), в сборнике научных статей аспирантов НИУ-ВШЭ.

Многие студенты интересуются, что надо сделать для того, чтобы устроиться в Лабораторию. Главными условиями являются мотивация и знания в финансовой области и, безусловно, наличие вакантного места. Возможна и иная практика: студенты-кандидаты неофициально присоединяются к интересующему их проекту, и при появлении вакантного места, зачисляются в Лабораторию.

Проектно-учебная группа как новый формат обучения. Взгляд изнутри

Ким Н.П.	Студентка факультета подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов Нижегородского филиала НИУ-ВШЭ
Малышев А.С.	Студент факультета бизнес-информатики и прикладной математики Нижегородского филиала НИУ-ВШЭ
Самаркин П.С.	Студент факультета экономики Нижегородского филиала НИУ-ВШЭ
Сафронова К.О.	Преподаватель кафедры производственного менеджмента и логистики факультета менеджмента Нижегородского филиала НИУ-ВШЭ

Ключевые слова: [экономическая эффективность](#), [бухгалтерский учет](#), [управленческий учет](#), [информационные системы](#), [оценка стоимости бизнеса](#), [инвестиции](#), [производственные предприятия](#), [финансовый менеджмент](#), [оптимизация издержек](#), [brainstorming](#), [математическое моделирование](#).

С работой проектно-учебной группы «Методика оценки экономической эффективности использования отдельных объектов основных средств» были связаны лекционные курсы такие, как производственный и операционный менеджмент, Бухгалтерский и управленческий учет, Информационные системы, Оценка стоимости бизнеса, Инвестиции. Проектная работа является актуальной для производственной и управленческой сферы предприятий различных форм собственности.

Оценка экономической эффективности использования объектов основных средств организации в разрезе единичных объектов (инвентарных единиц) в настоящее время представляет собой одну из актуальных задач, стоящих перед производственными предприятиями, т.к. большинство из них в условиях экономической нестабильности видит необходимость модернизации производства на основе выявления «низкодоходных» активов.

На данный момент не существует методики оценки экономической эффективности использования основных средств, предполагающей комплексную оценку объектов с позиции системного подхода. К созданию

данной методики проектно-учебная группа подходила комплексно: проблема рассматривалась с точки зрения управленческого и бухгалтерского учета, финансового менеджмента, производственного и операционного менеджмента; анализировались все известные подходы к оценке отдельных объектов основных средств. В процессе анализа выяснилось, что существующие методики подходят к решению данной задачи с узкой точки зрения той предметной области, в рамках которой создавались. В результате, в бизнес-практике известны случаи ошибочных выводов, повлекшие за собой ухудшение экономической ситуации на предприятии.

В результате работы проектно-учебной группы была разработана методика оценки отдельных объектов основных средств, конкурентное преимущество которой заключается в практической реализации комплексной оценки основных средств предприятия для принятия управленческих решений с целью повышения прибыли, оптимизации издержек. Разработка проводилась с позиций системного подхода, т.к. проектная группа была создана на стыке различных научных и профессиональных интересов. Окончательным итогом работы стала разработка программного продукта студентами специальности Бизнес-информатики.

В состав рабочей учебной группы вошли студенты факультетов Бизнес-информатики и прикладной математики, Экономики, Менеджмента. Всего группа объединяет шесть студентов различных специальностей и два преподавателя. Это позволило взглянуть на проблему с различных профессиональных уровней, используя багаж знаний и опыт преподавателей и теоретическую базу и креативность студентов.

Для эффективного взаимодействия участников ПУГ проводились семинары, brainstorming, круглые столы, которые включали предварительную индивидуальную проработку материалов, что обеспечивало синергетический эффект. В работе активно применялись современные методы коммуникации: e-mail, skype-conference, project-management systems, что позволило рационально использовать временной ресурс.

В результате работы получены следующие результаты, значимые для учебного процесса:

- Разработка авторского учебного курса.
- Разработка кейсов по управленческим дисциплинам («Производственный менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Экономика предприятия», «Оценка активов и бизнеса», «Антикризисное управление»).

- Подготовка студенческих научных работ по тематике проекта, «Повышение эффективности использования основных фондов предприятия», «Актуальные подходы к математическому моделированию экономической деятельности предприятия».

- Использование полученных результатов при подготовке курсовых, и выпускных квалификационных и аттестационных работ по темам, связанным с управлением эффективностью предприятия, финансовым менеджментом, оценкой бизнеса, и моделированием деятельности экономических систем.

Для оказания консультаций участникам группы были привлечены специалисты производственной сферы, бухгалтерии, планово-экономического отдела. Для получения дополнительного опыта группа посетила региональные предприятия различных отраслей, такие как STORA ENSO – совместное российско-финское производство гофрокартона, ГАЗ и проч.

Основная сложность, с которой столкнулась ПУГ в процессе работы, - временная рассогласованность участников группы (разное расписание). Как решение этой проблемы было принято решение об использовании современных средств коммуникации.

На стадии изучения уже существующих теоретических материалов пришлось анализировать большой объем информации. Эта проблема была решена четкой постановкой индивидуальных задач в рамках общей цели проекта.

Предложения по совершенствованию работы проектно-учебных групп:

- Часы работы ПУГ должны быть включены в расписание факультетов.
- Для встреч ПУГ должна быть выделена аудитория с круглым столом и

- На этапе теоретической разработки методики необходимы консультации со стороны представителей исследуемых областей, таких как бухгалтерский учет, производственный и финансовый менеджмент. Таким образом, необходимо усилить взаимодействие ПУГ с соответствующими кафедрами вуза.

Прикладные разработки для правительства – чем поможет ПУГ?

Акиндинова Н.В.

Директор Института «Центр развития» НИУ-ВШЭ

Ключевые слова: эксперты, аналитическая деятельность, макроэкономическая оценка, прогнозные расчеты, фискальные мультипликаторы, фискальная политика, трансферты, расходы, экономическая структура, шоки фискальной политики, федеральный бюджет.

Основной деятельностью Института «Центр развития» является осуществление экспертно-аналитических разработок для правительства, в том числе:

- Подготовка и распространение регулярных аналитических продуктов, посвященных макроэкономическому анализу и прогнозированию;
- Консультирование представителей органов власти, участие в совещаниях в качестве независимых экспертов;
- Подготовка экспертных заключений на официальные прогнозы, проекты Закона о бюджете и Основных направлений денежно-кредитной политики;
- Проведение сценарных прогнозных расчетов, макроэкономическая оценка последствий принимаемых решений, подготовка аналитических записок по отдельным запросам представителей органов власти;
- Проведение прикладных исследований в интересах Правительства.

Проектно-учебная группа «Макроэкономический анализ влияния расходов федерального бюджета на экономический рост» была создана в 2010 г. для участия в выполнении научно-исследовательских работ по государственному контракту с Министерством экономического развития РФ на тему «Разработка методов макроэкономической оценки расходов федерального бюджета», который осуществлялся в 2009-2010 гг.

Цель проекта - разработка методологии и проведение макроэкономической оценки расходов федерального бюджета, осуществляемых

по отдельным направлениям, в. т.ч. разработка расчетного аппарата, позволяющего удовлетворить потребности заказчика в проведении оперативных расчетов.

В составе работ по государственному контракту были выделены два блока, которые были специально закреплены за проектно-учебной группой.

Первый блок работ был посвящен анализу мирового опыта оценки фискальных мультипликаторов и включал в себя подготовку обзора по этой проблематике на основе научных статей, опубликованных в последние годы.

В ходе работы студенты-участники ПУГ изучили более 40 источников.

Основными содержательными результатами их работы стали:

1) Обобщение информации об используемых в мировой практике видах фискальных мультипликаторов и методах их расчета (мультипликатор воздействия, мультипликатор на момент времени, пиковый мультипликатор, кумулятивный мультипликатор).

2) Выделение факторов, как правило, влияющих на оценки фискальных мультипликаторов:

А) Связанных со структурой экономики - режим монетарной политики, устойчивость фискальной политики, соотношение сокращений налогов и увеличения госрасходов в стимулирующем фискальном пакете, режим валютного курса, автоматические стабилизаторы, такие как подоходный налог и налог на прибыль, размер государственного долга;

Б) Связанных с особенностями методологии оценки - принятые предпосылки модели, точная спецификация шоков фискальной политики, значение ключевых параметров модели (межвременная эластичность спроса на труд, предельная склонность к потреблению, предельная склонность к импорту).

3) Определение разброса оценок мультипликатора при различных методах исследования (таблица 1).

Таблица 1

	VAR/SVAR модели		cross section эконометрические модели		модели общего (динамического стохастического) равновесия	
	min	max	min	max	min	max
Размер фискального мультипликатора	-3,77	3,68	-0,6	1,6	0	3,9

4) Определение разброса оценок фискальных мультипликаторов отдельных частей госрасходов:

Трансферты от 0,19 до 0,59

Инвестиции от -0,28 до 0,46

Зарплаты госслужащим от -0,833 до 0,89

Результаты обобщения мирового опыта оценки фискальных мультипликаторов были переданы заказчику для использования в его текущей аналитической деятельности, связанной с разработкой прогнозов социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу, и в том числе моделированием результатов различных вариантов бюджетной политики.

Второй блок работ, выполнявшийся проектно-учебной группой, был связан с разработкой расчетного аппарата, пригодного для осуществления заказчиком оперативных расчетов макроэкономического эффекта различных вариантов бюджетной политики.

Работы по разработке расчетного аппарата включали в себя:

1) Построение переходников между различными классификациями бюджетных расходов, в том числе предложенной заказчиком программно-отраслевой классификацией и разработанной Институтом «Центр развития» укрупненной экономической структурой, максимально адаптированной для целей макроэкономической оценки кратко- и среднесрочных эффектов осуществления бюджетных расходов:

Программно-отраслевая (МЭР) - ФКР - КОСГУ - Укрупненная экономическая структура

2) Оценка мультипликаторов расходов, сгруппированных по укрупненной экономической структуре, с использованием макромоделей, разработанной в Институте «Центр развития» (эта часть работ выполнялась ведущими экспертами института с учетом результатов, полученных участниками проектно-учебной группы в ходе изучения мирового опыта оценки фискальных мультипликаторов).

3) Построение системы из пяти взаимосвязанных файлов в Excel с учетом потребностей заказчика в проведении оперативных расчетов.

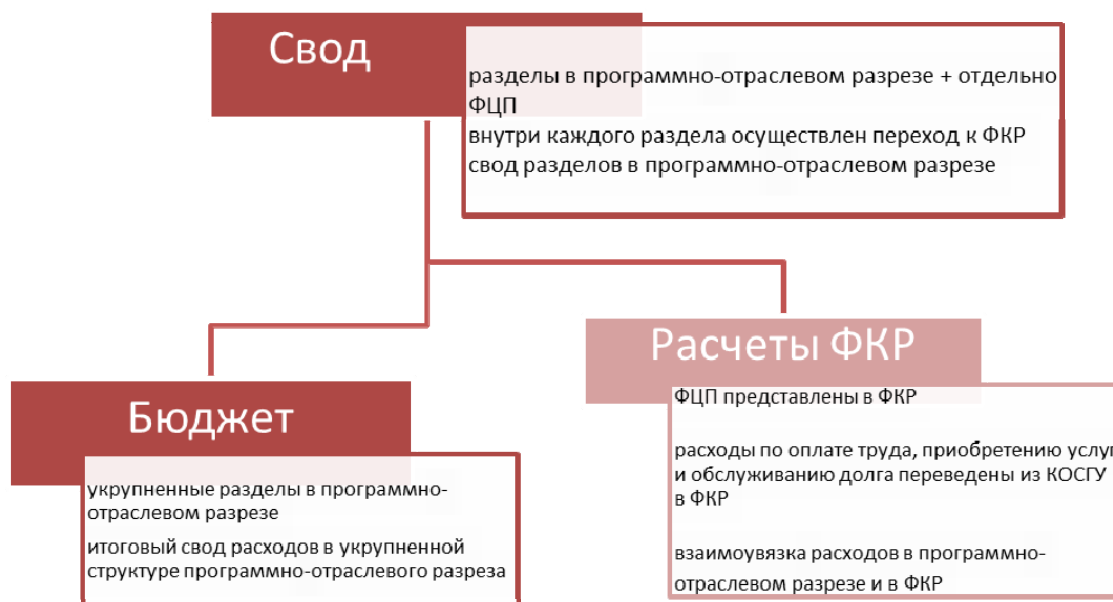


Рис. 1. Блок «переходников».

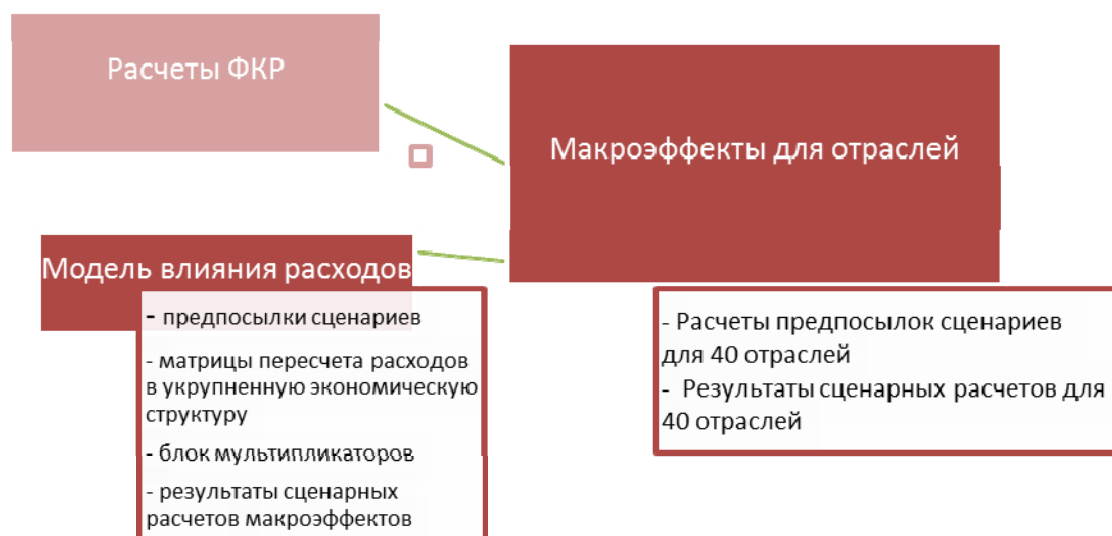


Рис. 2. Блок оценки макроэффектов

В ходе работ сотрудники Института и участники проектно-учебной группы в оперативном режиме получали обратную связь от заказчика и адаптировали применяемые подходы с учетом потребностей заказчика, проводили тестирование расчетного аппарата на реальных данных проекта закона о федеральном бюджете. По окончании проекта разработанный расчетный аппарат был передан в распоряжение Министерства экономического развития.

В целом наш опыт создания проектно-учебной группы при выполнении прикладных аналитических разработок для правительства следует признать успешным. Нам удалось продуктивно использовать такие преимущества участников проектно-учебной группы как владение приемами обработки больших массивов информации (двое из участников ПУГ - студенты Факультета бизнес-информатики), а также хорошие знания макроэкономики и основ эконометрики (студенты Факультета экономики). Студенты-участники ПУГ получили опыт применения своих знаний на практике, взаимодействия с реальным заказчиком, выполнения работ в режиме жестких временных ограничений.

Анализ эффективности отделений розничной сети с учетом факторов внешней среды

Кисельгоф С.Г.

Преподаватель кафедры высшей математики на факультете экономики НИУ-ВШЭ

Ключевые слова: [ритейловая сеть](#), [анализ эффективности](#), [торговая точка](#), [классификация](#), [параметры](#), [факторы](#), [салоны](#), [активная торговая зона](#), [средний стаж сотрудника](#), [выборка](#), [продажи](#), [населенные пункты](#), [покупательское поведение](#), [уровень доходов](#), [финансовые показатели](#).

В 2010 году проектно-учебной группой «Анализ эффективности функционирования ритейловой сети с помощью математических методов» был выполнен аналитический проект по заказу крупной сети салонов сотовой связи России. Исследование проводилось для торговых точек сети, расположенных в населенных пунктах Московской области (не включая Москву). В данном докладе речь пойдет о целях, реализации и практических результатах данного проекта.

Основные цели, которые решались в рамках описываемого проекта: анализ влияния факторов внешней среды, в которой работает торговая точка, на фактические результаты деятельности торговой точки; выявление наиболее результативных объектов и определение плановых показателей для «отстающих» салонов; оценка влияния управляемых параметров (площадь, число сотрудников и т.п.) на финансовые показатели салонов при равных внешних условиях.

Для классификации торговых точек по факторам внешней среды была разработана двухуровневая методология. На первом уровне производилась классификация населенных пунктов. Целью классификации было выделение групп населенных пунктов с похожим покупательским поведением, уровнем доходов населения, организацией торговли и т.п. При кластеризации населенных пунктов учитывалось множество параметров, полученных как путем сбора государственной статистики, так и в рамках опроса сотрудников

торговых точек. В результате ключевыми факторами, по которым было произведено разделение населенных пунктов, оказались удаленность от Москвы (фактически характеризовавшая уровень доходов населения) и размер города (определяющий структуру занятости и структуру торговли в населенном пункте). Всего было выделены 4 группы населенных пунктов. Отдельную, 5-ю, группу составили салоны, расположенные вне населенных пунктов (в большинстве своем это торговые точки в крупных торговых центрах на шоссе или МКАД). Сравнение торговых точек из населенных пунктов разных типов подтвердило гипотезу о существенном влиянии типа населенного пункта на финансовые показатели салона.

На втором уровне внутри групп населенных пунктов выделялись дополнительные характеристики микрорынка, на котором работает салон, влияющие на финансовую результативность. Информация по этим характеристикам собиралась с помощью электронного анкетирования сотрудников торговых точек. Среди факторов учитывались такие как «тип района» (торговый, офисный, жилой, промышленный), наличие ж/д и междугородной автобусной станции, наличие других объектов торговли, привлекающих людские потоки, близость торговой точки к центру города и другие. В результате в каждой группе населенных пунктов были выделены дополнительные признаки, позволившие подразделить салоны на две подгруппы, условно названные «активной торговой зоной» и «неактивной торговой зоной».

Принцип классификации торговых точек упрощенно представлен на следующей схеме (рис. 1).

Таким образом, было выделено 9 групп торговых точек, значительно отличающихся параметрами внешней среды. Параметры внешней среды внутри групп считали примерно однородными; в группах большого объема при сравнении торговых точек и определении «ориентиров» учитывались дополнительные параметры внешней среды.

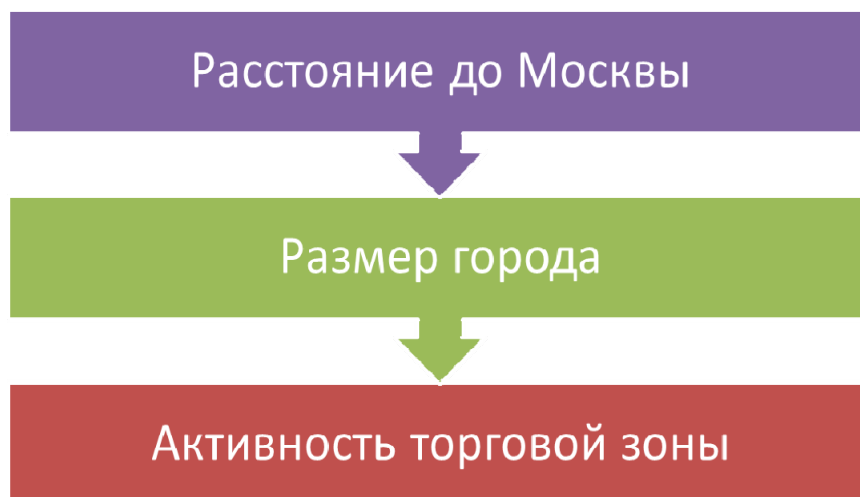


Рис. 1. Схема классификации торговых точек

В качестве примера, иллюстрирующего наличие существенных различий между выделенными кластерами, приведем диаграмму для группы салонов, расположенных в крупных городах далеко от Москвы. Ромбами обозначены салоны в активной торговой зоне, квадратами – салоны в неактивной торговой зоне.

Как видно из диаграммы (рис. 2), практически все торговые точки в неактивных торговых зонах смещены вниз и влево (ниже по продажам и



Рис. 2. Салоны в крупных городах вдали от Москвы

платежам), чем торговые точки в активных торговых зонах. Для тех торговых точек, которые значительно выделились на общем фоне, было проведен дополнительный детальный анализ. Для обозначенной на графике точки ХХХ было обнаружено, что на 2009 год (по данным которого проводилось исследование) данная торговая точка была единственной точкой сети в городе, что и обеспечило ей значительный отрыв по финансовым показателям от аналогичных торговых точек.

Внутри групп было проанализировано влияние управляемых факторов на работу салонов. Согласно полученным результатам, не выявлено статистически значимой связи с такими параметрами, как площадь торговой точки, возраст и средний стаж сотрудников торговой точки. На рисунках ниже приведены зависимости продаж от площади салона и среднего возраста сотрудников торговой точки. Для предотвращения раскрытия информации по требованию заказчика исследования приводятся графики по всей выборке в целом (без разбивки на однородные подгруппы).

Как видно из графика (рис. 3) (и этот результат подтвердился и более ярко проявился внутри групп, однородных по характеристикам окружающего микрорынка), площадь может быть ограничивающим фактором до достижения

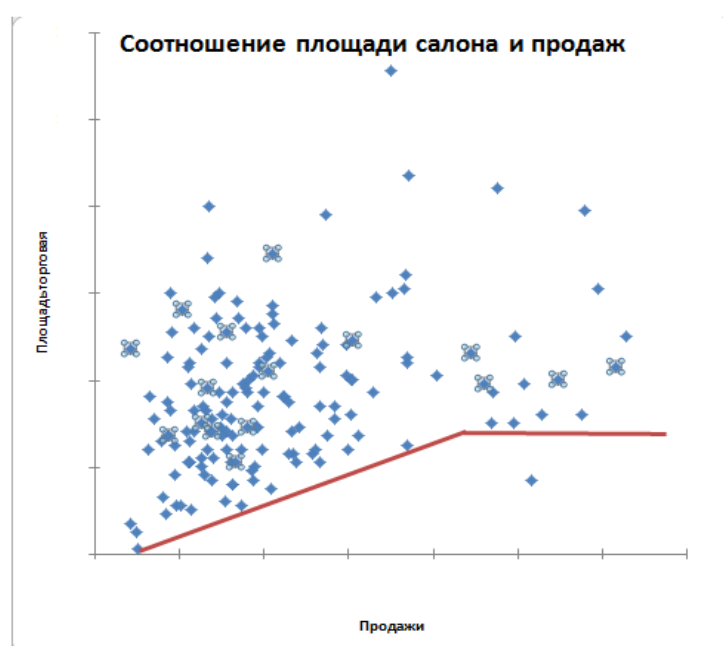


Рис. 3. Соотношение площади салона и продаж

некоторой «критической» отметки. При дальнейшем увеличении площади после этой отметки оказывают влияние уже другие факторы, а салоны с одинаковой площадью могут показывать существенно различные финансовые результаты.

При исследовании влияния среднего возраста сотрудника (рис. 4) на продажи торговой точки был обнаружен интересный феномен – торговые точки, в которых средний стаж равен 23 годам, не показывают низких результатов ни в одной из групп. Данный факт может быть как случайным совпадением, так и серьезной закономерностью; дальнейший анализ влияния возраста сотрудников потребует дополнительных данных.

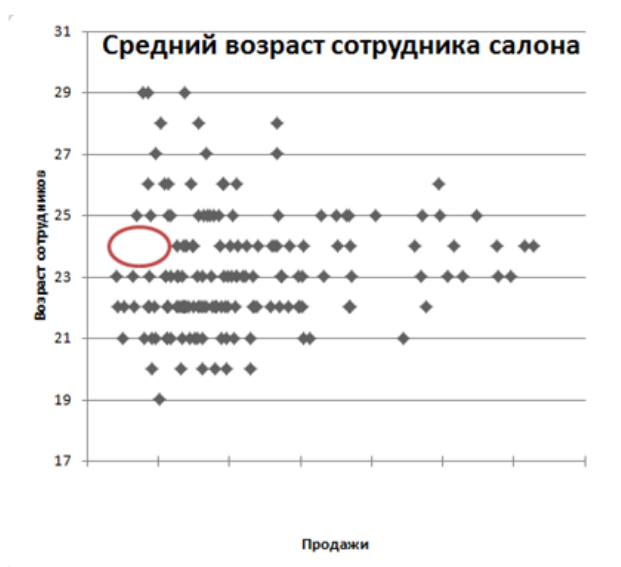


Рис. 4. Средний возраст сотрудника салона

В каждой из однородных групп были выделены точки-«аутсайдеры»; сформулированы рекомендации для руководства компании-заказчика по внимательному рассмотрению и возможностям роста показателей для этих торговых точек.