

А.А. Воронин, Ю.И. Трещевский, Т.Н. Харитонов

О работе государственных университетов штата Огайо США по развитию местного бизнес-сообщества.

(По результатам участия ВолГУ в гранте ВЕСА «Партнерство в области делового администрирования и обучения управлению между Кентским Государственным университетом и Консорциумом Тверского, Волгоградского и Воронежского Государственных университетов»).

В статье Э.В. Искренко «Новые перспективы ВолГУ: создаем консорциум» (Вестник ВолГУ. Серия 6: Университетское образование, Выпуск 2, 1999) рассказывалось о начале работы университета по гранту Информационного агентства США «Партнерство в области делового администрирования и обучения управлению между Кентским Государственным университетом и Консорциумом Тверского, Волгоградского и Воронежского Государственных университетов». Там же подробно описаны его цели и задачи. В этой статье речь пойдет о результатах первого этапа проекта в 2000 году – изучении российскими участниками проекта работы Кентского и других университетов штата Огайо США по развитию местного бизнес-сообщества, а также о встречах, контактах, новых впечатлениях и знаниях. Получилось что-то среднее между отчетом о стажировке и путевыми заметками.

Главной содержательной частью и результатом проекта должна стать организация в российских университетах бизнес-центров, ориентированных на работу с предприятиями регионов. Поэтому первым этапом реализации проекта явилась двухмесячная (сентябрь – октябрь 2000г.) поездка координаторов бизнес-центров университетов Консорциума в Кентский государственный университет (КГУ). Это была и главная по интенсивности и насыщенности событиями часть программы гранта.

Мы, руководители будущих бизнес-центров российских университетов, знакомимся с работой бизнес-центров КГУ, а также других университетов штата Огайо. Увиденное не просто удивило, а почти потрясло нас. В США университеты действительно являются неотъемлемой, а возможно, одной из главных частей системы взращивания и поддержки малого бизнеса. Такую роль они играют в последние 20 лет и являются своеобразными посредниками между администрациями разного уровня и предпринимателями. Университеты занимаются обучением, консультированием, организационной и психологической помощью, наконец, просто создают среду обитания еще не уверенных в себе начинающих бизнесменов, где, возможно, самое главное – роскошь человеческого общения и участия.

Систематическое осмысление увиденного еще впереди, а сейчас мы попробуем выстроить свои непосредственные впечатления в соответствии с хронологией нашей стажировки.

3 сентября. Прибыли в Кент. Штат Огайо напоминает Россию как по ландшафтно-климатическим, так и по экономическим условиям. Природа – нечто среднее между Волго-Ахтубинской поймой и Кавказом. В окрестностях городков полно всякого мелкого зверья и диких птиц.

Будучи в свое время одним из индустриальных лидеров США (прежде всего, в химической промышленности и машиностроении), сейчас штат Огайо переживает застой и мучительные роды своего великого постиндустриального будущего. В этой связи опыт администрации штата и его университетов в перестройке региональной экономики представляет для нас большой интерес.

Кентский Государственный университет состоит из восьми кампусов. Основной кампус, расположенный в Кенте, Огайо, дает возможность получения степеней и званий

по 170 специальностям, а также 13 степеней на уровне магистра по 32 программам, 1 звание для специалистов в области образования и 1 докторскую степень в 18 областях. Как региональный государственный университет КГУ уделяет большое внимание работе с местной общественностью, непрерывно расширяя это направление своей деятельности в течение последних двадцати лет. Он разработал серию программ экономического развития региона, поддержанных Департаментом развития штата.

Кентский университет по своей природе является институтом интеллектуального, социального и культурного разнообразия. Кентский кампус насчитывает примерно 21000 студентов, из которых примерно 7% составляют афроамериканцы, по 1% - американцы азиатского происхождения и испаноязычные американцы и 0,2% составляют представители коренного населения Америки. Студенты-иностранцы составляют чуть более 3% от общего количества. Таким образом, в дополнение к нашей главной цели поездки мы получили богатый опыт общения с людьми различных культур и жизненного опыта. Все работники университета способствовали созданию атмосферы симпатии, уважения и поддержки, в которой мы жили и работали.

Главный предмет нашего изучения – университетские бизнес-центры. Всего в КГУ организовано больше 10 учебно-консультационных центров в области бизнеса, делового администрирования, социальных проблем. Центры являются некоммерческими организациями и формально не подчинены университету. Они имеют незначительное количество штатных работников. Источники финансирования центров – преимущественно гранты (около 75-80 %). Оставшуюся часть составляют деньги заказчиков услуг центров. Центры работают с университетом на договорной основе, отчисляя ему около 10% полученных финансовых средств.

5 сентября. Знакомство с участниками проекта в Аспирантуре Школы Менеджмента (АШМ) Кентского университета. Это наш главный партнер по гранту, предоставивший большую часть преподавателей, а также помещения и оргтехнику для нашей работы.

АШМ – структурное подразделение Колледжа делового администрирования (College of Business Administration) при КГУ. Она осуществляет исследования в области бухгалтерского учета, экономики, международного бизнеса, финансов, маркетинга, управления и стратегии. Аспирантура предлагает три программы подготовки специалистов для получения степени магистра - Магистр делового администрирования (MBA), Магистр экономических наук (MA), Магистр наук в бухгалтерском учете (MS) - и программу подготовки к званию доктора философии в деловом администрировании (Ph.D).

В дополнение к программам MA и Ph.D., осуществляемым традиционно в студенческом городке, АШМ ведет образовательные программы вне г. Кента как в традиционной (очной), так и в дистанционной формах. Кроме того, проводится обучение менеджеров непосредственно на фирмах посредством Центра обучения менеджеров (Center for Executive Education) и разработка новых специализированных программ. АШМ имеет большой опыт международных исследований и консультаций по глобальным проблемам промышленности. Студенты MBA участвуют в программе «Опыт Международного Бизнеса», суть которой – приспособление американского плана обучения бизнесу к условиям различных стран. АШМ осуществляла крупную программу обучения бизнесу в Китайской Народной Республике, а также выполняла крупный образовательный проект Всемирного Банка для бухгалтеров Малой Азии в Кенте. В настоящее время АШМ осуществляет программу обучения проведению исследований на конкретных примерах фирм и предприятий в Танзании и Южной Африке.

АШМ является национальным лидером в дистанционном обучении, в значительной степени благодаря тому факту, что Кентский Государственный университет вложил в него

боле 10 миллионов долларов. Он выделил для этой цели здание в основном студенческом городке, Малтэн Холл, где осуществляются самые различные формы дистанционного обучения. В каждом из семи Кентских региональных студенческих городков имеется отделение дистанционного обучения. В Колледже бизнеса при поддержке Goodyear Tire and Rubber Company была полностью оборудована электроникой специальная аудитория, где имеется возможность обучения с использованием Интернет, конференс-связи и других инноваций для связи между студентами в различных географически отделенных друг от друга регионах. АШМ предлагает в Колледже в городе Лорейн программу подготовки по деловому администрированию для менеджеров, состоящую на 50% из дистанционного обучения. Она осуществляет программы дистанционного обучения управлению для Chrysler и Davey Tree, разрабатывает аналогичные приспособленные к потребностям клиента программы для Ameritech, Anixter, Goodyear, Nestle и M.A.Hanna.

В этот день нам представили участников проекта и вкратце ознакомили с программой пребывания. Мы, в свою очередь, рассказали о себе, о своих университетах, целях стажировки.

6 сентября. Встреча с руководителем гранта – доктором Фредериком Шроутом, помощником декана АШМ.

Фредерик Шроут начал свою карьеру с работы в страховой компании во Флориде. Затем работал аналитиком бизнеса, координатором по обучению и руководителем технической учебы. В 1979 году он был назначен управляющим Worker's Compensation в Florida Insurance Department. В 1985 году после получения звания доктора философии в международном бизнесе в университете Южной Каролины Шроут поступил на работу в КГУ на должность помощника преподавателя финансов. Рик Шроут занимал в КГУ различные должности. Среди них – помощник декана колледжа бизнеса, первый помощник директора Центра международных и сравнительных программ и директор программы MBA. Шроут является лидером Кентского университета в международном образовании, дистанционном обучении и в обучении руководящих работников. Имеет большой опыт преподавательской и консультационной работы в Китае. Любит русские романсы и хорошие анекдоты.

7 сентября. Целый день знакомимся с работой второго участника проекта – Центра собственности работников Огайо КГУ (ЦСР). Сотрудники ЦСР организовывали большую часть наших встреч и поездок, а сам Центр был объектом нашего изучения.

Руководит Центром профессор Джон Лоуг, сочетающий в себе классического ученого и талантливого практика-организатора. Неторопливый и мудрый, как удав в сказке про Маугли.

ЦСР, созданный в 1987 г., осуществляет информационную и техническую поддержку фирм по использованию собственности работников. Расширение акционерной собственности работников – часть стратегии экономического развития Огайо. ЦСР признан как организация, осуществляющая программу государственного уровня и первостепенной важности и, как результат этого, выполняет значительную работу государственного и международного масштаба. ЦСР разрабатывает и реализует программы обучения в форме семинаров, организуемых для фирм сети из 60 предприятий с собственностью работников.

ЦСР работает в России с 1990 года совместно с двадцатью российскими предприятиями, пытаясь реализовать на практике американскую модель собственности работников в процессе приватизации. Затем разрабатывал и реализовывал проекты высокоэффективной организации предприятий в постприватизационный период. Его сотрудники приобрели большой опыт в обучении бизнесу и в вопросах организационного развития в российских условиях.

Любопытно то, что Центр собственности работников имеет наблюдательный совет в количестве 19 человек (втрое больше, чем сотрудников Центра). В совет входят представители научных, деловых кругов, администрации штата. Функции совета нигде не прописаны, но они достаточно понятны: лоббирование, авторитетная и финансовая поддержка.

Дэн Белл – правая рука Шроута в нашем проекте. Он работает в Центре с момента его создания.. Дэн работал над российской программой Центра с 1991 года, он жил с семьей в Москве в 1994 и 1995 году, руководя российским офисом Центра. Он работал с 12 российскими фирмами, активно сотрудничал с факультетом экономики Тверского Государственного университета. Именно он был непосредственным организатором и участником большей части наших встреч и поездок в настоящем проекте.

Ольга Клепикова – тоже сотрудник Центра. Она занималась техническими и организационными вопросами программы. Кроме того, была душой нашего дружного коллектива.

Поскольку ЦСР является активным участником нашего гранта, с проблематикой и условиями его работы мы ознакомились достаточно подробно, принимали участие в нескольких его семинарах с работниками предприятий. Как уже отмечалось, Центр изучает проблемы, связанные с наделением работников предприятий собственностью. Точнее, не только изучает, но и помогает предприятиям решать эти проблемы, всячески пропагандирует и стимулирует это явление.

Одним из распространенных в США способов наделения работников акциями своего предприятия является ESOP – это специальный пенсионный фонд, вкладывающий свои финансовые средства в предприятия, на которых работают его члены. Это сугубо американское явление, поскольку оно опирается на специальное законодательство по ESOP, налоговое и пенсионное законодательство. Программа ESOP опирается на пенсионное законодательство чуть ли не в первую очередь. Отчисления на выкуп акций осуществляет не работник, а предприятие. При этом ESOP является индивидуальным для каждого предприятия. Средства могут быть как собственными (предприятия), так и заемными, включая банковский кредит. Строго говоря, ESOP может быть создан даже для одного работника, хотя практически этого, конечно, не происходит. Средства, которые предприятие перечисляет по программе ESOP, засчитываются ему как выплаты в пенсионные фонды. Это, соответственно, уменьшает налогооблагаемую прибыль. Одновременно для работника создается как бы новая пенсионная программа. При этом старая программа может сохраняться или ликвидироваться. Обычно старую программу не ликвидируют, поскольку это ухудшает качество пенсионного обеспечения и повышает риск для работника. Риск связан с тем, что если предприятие вместе с программой ESOP разорится, то работники не получат тех пенсионных средств, которые отчислялись предприятием по программе ESOP. Против закрытия старых пенсионных программ при включении предприятия в систему ESOP выступают профсоюзы. Данные о величине взносов на программу, динамике отсроченных выплат работникам, величине налоговых льгот при вступлении в программу является конфиденциальными.

Работник, приобретающий акции по программе ESOP, строго говоря, не является их собственником. Механизм распоряжения ими фактически отсутствует. Для того, чтобы предприятие (возможно и кто-либо еще, в том числе другие работники) могло выкупить у него акции, работник должен уволиться с предприятия или уйти на пенсию.

Собственность в программе ESOP как бы уходит в третий уровень реализации: сначала она переходит в титулы собственности (раздваивается), затем для титулов собственности ограничиваются механизмы реализации, фактически одним механизмом реализации титулов собственности является владение. Получение доходов как форма

реализации собственности и прав, обеспеченных титулом собственности, фактически отсутствует.

(Отсроченные выплаты в виде дополнительных пенсий возможно и следует рассматривать как доходы в условиях стабильной американской экономики. Но они никак не могут быть признаны доходами в условиях переходной экономики России, характеризующейся систематическими кризисами; гибелью институциональных структур, включая достаточно мощные банки; периодическим «замораживанием» накоплений населения; стремительным обесцениванием средств, как наличных, так и размещенных в банках.)

Проблема собственности работников многоаспектна. Реализация прав собственности невозможна без участия работников в управлении предприятием. Из этого следует, что работников необходимо не только наделять собственностью посредством различных механизмов, но и обучать управлению. Задача Центра – организовать процесс обучения.

10 сентября. Выходной день. Поездка на Ниагарские водопады. Комментировать не хочется. Это надо увидеть.

11 сентября. Визит в Центр по проблемам национальных меньшинств. Организованный в 1998 году, Центр изучает проблему их (а также дискриминируемых, по мнению общественности, групп населения, в частности – женщин) адаптации к современной экономике, помогает начать собственный бизнес, защитить права. Наряду с изучением данной проблемы Центр проводит семинары для начинающих бизнесменов. В программе Центра представлены как общие темы, так и темы, непосредственно связанные со спецификой меньшинств. Обучение происходит за счет средств грантов, выделяемых графством. В рамках Программы проходят консультации с политиками, политическими аналитиками, плановиками городов, агентствами, занимающимися вопросами развития территорий и организациями меньшинств на территории Большого Кливленда.

В целом у нас осталось двойственное впечатление от увиденного. Чувствуется некоторая спекуляция на теме. Нас заодно научили пользоваться унитазом и ксероксом.

12 сентября. Поездка в Кливленд для ознакомления с несколькими организациями. Первая из них – Урбанистический центр Кливлендского университета, проводящий исследования, связанные с городским хозяйством. Центр сотрудничает с журналом Индастри Вик, проводя статистические исследования, выполняет топографические проекты по заказу географических агентств. Совместно с университетом Кливленда Центр проводит обучение по программам повышения эффективности работы менеджеров на городских предприятиях, работе с географическими информационными и экологическими системами.

Следующий визит – в офис Кливлендской международной программы, занимающейся проблемами международного сотрудничества в сфере экономики и производства. География связей Программы весьма широка. Общий принцип – обмен профессионалами в той или иной отрасли. Программа предоставляет стажировки от 2 до 18 месяцев. Стажировка включает в себя профессиональное обучение на предприятии или в организации, проживание в 3-5 семьях, знакомство с культурой Америки. Непременное условие визита в США – владение английским языком на уровне, достаточном для профессионального общения.

Международные программы существуют и на уровне общественных организаций. Так в Кливленде существует Городской общественный клуб, в рамках которого функционируют отдельные организации по интересам. Одна из них – Волгоградский форум – самостоятельная общественная организация в России, с которой сотрудничают американцы. Состав Форума с американской стороны – преимущественно пенсионеры,

представители различных профессий: зубной врач, предприниматель, продюсер, преподавательница музыки и т.п. В ходе нашей встречи с членами клуба стало понятно, что они достаточно далеки от реальных проблем, и обсуждают вопросы на основе случайно собранной информации и полученной, например, из частных писем.

13 сентября. Знакомство с реализацией программы ESOP в г. Елоу Спрингс (предприятие YSI) показало, что в данном случае ее применение оправдано в силу ряда обстоятельств, независимо от того, получает ли предприятие при этом налоговые или иные льготы.

YSI – высокотехнологичное предприятие, производящее контрольные и измерительные приборы для медицины, спорта, охраны окружающей среды. Для обеспечения высокого уровня качества в условиях разделения труда на мелкие операции должны быть механизмы, заставляющие каждого работать на общий результат. В этих условиях применяются разнообразные механизмы, дополняющие собственно программу ESOP. При этом учитывается высокий уровень образования и интеллекта многих сотрудников компании. Представляет интерес тот факт, что технический персонал, в том числе и принимающий решения по важнейшим техническим и технологическим вопросам на свой страх и риск, не относится здесь к категории менеджеров, а представляет производственный коллектив. Однако, решения таких работников зачастую важнее решений профессиональных менеджеров, поскольку привыкли брать на себя ответственность, следовательно, принимают любое решение осмысленно и умеют взвешивать риск, и, наконец, они могут привнести свежий взгляд со стороны.

Предприятие YSI относительно небольшое. Общее число занятых – 348 человек. При этом около половины работающих занято непосредственно в головном подразделении, обеспечивающем разработку, проверку качества, постоянную доработку изделий. В этом же подразделении осуществляется частично производство серийных изделий. Головное предприятие занимает несколько близко расположенных помещений. Иначе говоря, головное подразделение – это небольшое, компактное предприятие, на котором принципиально возможно любому менеджеру знать любого сотрудника не только лично, но и его сильные и слабые стороны, семейные отношения, пристрастия. На таком предприятии можно формировать патерналистские отношения. Можно выделить три программы, демонстрирующие направленность предприятия на формирование в коллективе патерналистских и в то же время конкурентных отношений. Причем патерналистская часть программы явно преобладает.

Первая программа – «предприятие-семья». Предприятие выпускает информационные бюллетени, в которых поздравляют работников со знаменательными событиями. Информационные бюллетени красочны, с фотографиями «виновников» торжества и членов их семей, отражают успехи членов семей работников в работе, учебе. Сообщается о работниках, обучающихся за счет предприятия. В ряде случаев предприятие оплачивает и учебу детей работников. Причем это - не дети менеджеров высшего звена.

Вторую программу можно назвать «соревнованием на звание ударников капиталистического труда». Предприятие проводит конкурсы на лучшего рабочего (работника) месяца. Для участия в конкурсе претендент подает заявку с указанием оснований для присуждения ему этого звания. Присуждает это почетное звание специальный, избранный работниками комитет. На автомобильной стоянке выделено место для автомобиля лучшего работника месяца. Информация о лучшем работнике также публикуется в бюллетене.

Третья программа, которую представляла на совещании Шила Хендерсон, работник отдела кадров – программа ознакомления новичков с предприятием.

Основные мысли генерального директора YSI Malte von Matthiessen, работающего в компании с 1985 года, по поводу собственности работников можно свести к следующему. Процесс становления собственности работников развивается и должен развиваться неравномерно. Всего лишь 10 лет назад идея собственности работников не была распространена. Однако сейчас, когда любой человек может организовать свой собственный бизнес, целесообразность вовлечения работников в управление компанией возрастает.

С другой стороны, глобализация экономики привела к обострению конкурентной борьбы. Предприятия США вынуждены конкурировать с предприятиями стран, в которых значительная часть медицинских и пенсионных услуг лежит на государстве. ESOP помогает американцам усилить позиции предприятия в конкурентной борьбе. В подтверждение директор продемонстрировал график роста прибыли и стоимости акций компании за 1992-2000 годы, отмечен постоянный рост того и другого.

Участие в семинаре в Елоу-Спрингс показало, что задачей сотрудников Центра в большей степени является активизация связей между участниками программы: менеджерами предприятий, собственниками (ESOP), их связей с профессиональными юристами, с университетскими структурами. Обучения в нашем понимании не происходило. Участники семинара обменивались опытом работы.

Предприятия, сотрудничающие с Центром собственности работников, входят в Ассоциацию ESOP. Члены Ассоциации поддерживают контакты с университетом и Центром, включая всевозможные семинары, конференции и пр. Это называется сетью с собственными юридическими и финансовыми отношениями (Ohio's Employee-Owned Network). Организация работы сети обеспечивается ЦСР. Это живой пример самофинансируемой сети обучения на базе университета.

Кроме всего прочего, Центр руководит работой виртуальной дискуссионной группы по проблемам собственности работников (COG). В нее входят ученые и практики 14 стран всех континентов. На средства, предоставленные Фондом Форда, COG организует международную сеть людей с опытом в данной области. Электронный адрес COG <http://cog.kent.edu/Russian/indexru.html>. В сайт можно входить без паролей, а также направлять туда информацию.

14 сентября. Поездка в Кливленд на бейсбольный матч. Впечатления от игры пересказывать не станем (это можно увидеть и по нашему TV). А вот атмосфера на стадионе удивила активностью и непосредственностью многочисленной публики, дружным исполнением гимна, грандиозным салютом и коллективной физзарядкой в перерыве. Все это было гораздо интереснее самого матча.

18 сентября. Участвовали в организационном заседании Кентского регионального альянса в области бизнеса (Kent Regional Business Alliance) (KRBA). Он создан в августе 1994 года как кооперативная организация, в состав которой входят Ассоциация Северо-восточных предприятий Огайо, местные Торговые Палаты и КГУ. Его целью является способствование развитию и росту регионального бизнеса посредством активного обмена ресурсами среди партнеров. Основными компонентами KRBA являются программы кредитования микро-предприятий (до 25 000 \$), Центры развития малых предприятий и так называемый «инкубатор» бизнеса.

«Бизнес-инкубатор» предоставляет место и инфраструктуру для начала бизнеса. В помещении размерами 465 квадратных метров, разместилось восемь фирм, которые уже создали свыше 100 рабочих мест. Взимается арендная плата за офис, пользование конференц-залом, бизнес-консалтинг, руководство, компьютерную лабораторию и содержание общих помещений. Предоставляются и некоторые дополнительные, в частности, рекламные услуги.

Одно из предприятий «инкубатора» – маленькая фирма, в которой работает пять аспирантов и молодых ученых КГУ – занимается переводом на коммерческую основу технологии Института жидких кристаллов (LCI) Кентского университета. LCI ведущий институт США в области исследований. (В семидесятые годы лидерами в этой области был СССР. Сотрудники «инкубатора», да и всего LCI (а также значительная часть преподавателей физического и математического факультетов КГУ) – выходцы из России, СНГ, Восточной Европы.)

19 сентября. Визит в Центр развития образования для менеджеров (Center for Executive Education Development) (CEED). Центр обучает управлению посредством как типовых, так и специализированных учебных программ. Возглавляемый Деннисом Ульрихом, он прошел стадию бурного роста со времени своего основания два года назад. Этот центр – явление в КГУ, да и в университетской жизни вообще. Главное в нем – личность директора. Деннис Ульрих – обаятельный, но вместе с тем достаточно жесткий человек, пришел в университет после двадцатилетнего опыта менеджерской работы в крупной фирме. Он построил работу Центра по образцу бизнес-компании. Работу Центра отличает мобильность, ориентация на интересы заказчика, эффективность, высокий профессионализм. Насколько мы поняли, консультантом высокого класса в Центре является только сам Деннис Ульрих. Остальных привлекают на временной основе. Центр имеет большую базу данных о высококлассных специалистах, поэтому быстро находят нужных для каждого конкретного случая. У контактного телефона в Центре установлено чуть ли не круглосуточное дежурство. В результате Центр Д. Ульриха является единственным прибыльным из всех бизнес-центров КГУ.

Центр реализует большой консультационный проект по совершенствованию корпоративной культуры предприятием «Lester», производящим корпуса автомобильных коробок передач. Любопытно, что ключевые менеджеры этого предприятия – бывшие педагоги. Если вдуматься, это нормально. Они нацелены на постоянное совершенствование системы управления и ценят сотрудничество с Центром.

25 сентября. Посетили Центр компьютерных технологий (New Media Services) КГУ. Это третий участник проекта, обеспечивающий его электронными средствами коммуникаций. Численность его составляет 40 человек. Руководитель Центра – Розмари Дюмонт, человек-мотор, заряжающий всех энергией и оптимизмом. Главные задачи Центра: поддержание инфраструктуры электронных средств обучения, помощь профессорско-преподавательскому составу в освоении компьютерных технологий, создание Центра развития профессионального мастерства профессорско-преподавательского состава (Faculty Professional Development Center), создание интегрированной мультимедийной сетевой среды для обучения, инициативы в области технологий дистанционного обучения, использование Интернет для осуществления взаимодействия партнеров по бизнесу.

Как уже отмечалось, в КГУ очень хорошо развита система дистанционного обучения. Центр – его технологический и идейный локомотив. Хотя дистанционное обучение не может заменить живого общения, но хорошо дополняет его и позволяет сохранить его в оцифрованном виде для будущих поколений. Центр собирает электронные версии учебных курсов и доводит их до пользователей. Это имеет, по их мнению, большое значение для привлечения студентов. Информация распространяется по общедоступным каналам Интернет. Об университете больше узнают, повышается его престиж в глазах молодежи. Считают, что своевременный акцент на развитие дистанционного обучения помогает сейчас сохранить хороший рейтинг и привлекать достаточное количество учащихся.

Центр проводит исследование влияния технических средств на качество обучения в школе. Два раза в неделю в Центр привозят школьников, помещают в комнату, набитую компьютерами, объясняют, как ими пользоваться и дальше предоставляют возможность выполнять различные задания, но не принуждают к этому. Весь процесс записывается на видеопленку с нескольких телекамер. Затем полученный материал просматривается и анализируется. Параллельно с видеозаписью идет и визуальное наблюдение.

26 сентября. Посетили один из филиалов Кентского университета (Trumbull campus) – это недалеко от городка Warren. Этот центр готовит технических работников различного уровня – от рабочих до инженеров. Оборудован станками всех времен: от добрых старых токарных, которыми пользовались еще мы в школе на уроках труда, до суперсовременных роботов. Оснащение получают различными путями: частично покупают, частично им дарят фирмы, сотрудничающие с университетом. Директор Центра Dr. Mitch Fadem считает, что оборудование Центра – одно из лучших в учреждениях такого рода. Одним из достижений филиала, помогающим сохранить конкурентоспособность на рынке образовательных услуг, он считает работу с подростками. Дети учатся рабочим профессиям, затем – одни идут на производство, другие продолжают обучение в университете.

(У нас в средней школе еще в 60-х годах формировалась такая же модель обучения. Отчасти это похоже и на наши техникумы (теперь – колледжи) при крупных предприятиях. Здесь крупные фирмы также готовят для себя работников от рабочих до менеджеров. Ряд направлений работы формируется под конкретных людей. Филиал реализует международный проект исследований в области охраны окружающей среды. При этом оборудование экологических лабораторий только устанавливается, помещения – вновь введенные. Видно, что программа новоиспеченная. Т.е. определенные институциональные условия у нас совпадают.)

Несколько отдельно от филиала и в тоже время в его составе существует подразделение, которое занимается самым различным образованием, преимущественно, как мы бы сказали, курсами по выбору вне каких-либо государственных стандартов. Подразделение не дает никаких дипломов и сертификатов, но там можно получить практически значимые знания в различных областях.

Очень много внимания уделяется прикладным компьютерным технологиям, есть исследовательские компьютерные лаборатории в области сопротивления материалов. Слушателей обучают работе с роботами, их программированию. Есть специальные классы для обучения инвалидов, включая полностью слепых, причем, их обучают, в том числе и работе с компьютерами. Для этого компьютеры снабжаются дополнительным оборудованием. Центр так набит техникой так, что представить себе это, находясь в России, невозможно, можно только посмотреть. Все комнаты оснащены сетевым оборудованием, все стены в розетках, в полах – ниши для подключения любой аппаратуры, в учебных классах все места оборудованы компьютерами, сканерами, лазерными принтерами, причем большая часть оборудования (даже мониторы) размещена под стеклянными столами. Лектор может набирать все необходимое на компьютере и демонстрировать через сеть и на экране. Кругом – выдвигающиеся экраны, видеокамеры, кинопроекторы. Директор подразделения – Margaret A. Croyts, типичная директор техникума, знающая все – от расписания до того, где лежат тряпки для вытирания доски, говорит, что перестройка и переоборудование здания, которое раньше служило спортивным комплексом, но мало использовалось, обошлось в сумму около 12 млн. долларов. Подразделение сотрудничает с такими фирмами как Дженерал Моторз и Паккард и получает от них всевозможное оборудование, правда бывшее в употреблении, но весьма свежее.

27 сентября посетили ряд мероприятий Центра поддержки малого бизнеса. Комплексную поездку организовывала сотрудница Центра Yvonne Nyakana.

Центры развития малого бизнеса (Small Business Development Centers) (SBDCs) расположены в шести из восьми студенческих городков Кентского Государственного университета. SBDCs помогает начинающим и не очень удачливым предпринимателям. SBDCs также консультируют «с глаза на глаз». Оказывается помощь в планировании бизнеса, маркетинге, финансировании, помощь с трудовыми ресурсами и т.д. Консалтинг осуществляется штатными работниками, на добровольной основе и платными консультантами. Кроме того, SBDCs работают как организации по сбору, классификации и распространению информации, поступающей от местных, государственных и федеральных органов управления.

Еще раз убедились в том, что задача сотрудников Центров вовсе не обучение, а организация учебного процесса. (Исключение составляет, пожалуй, Центр Дениса Ульриха.)

После этого посетили еще один филиал Кентского университета – Stark. Филиал гораздо скромнее, чем предыдущий, но тоже ничего. Много свободного пространства. Бросается в глаза, как и в других местах, много вновь вводимых площадей, оборудования. Университет здорово расширяется и меняет технологии обучения. Много аудиторий, предназначенных для обучения в системе образовательных центров. Здесь, как и в главном кампусе КГУ перестраивают огромные, созданные в семидесятые годы, спортивные комплексы под бизнес-центры, ориентированные на местные сообщества, которые обеспечивают значительную долю финансирования. Здание – многофункциональное: от традиционных учебных аудиторий до фешенебельных залов и комнат для встреч местных «акул капитализма».

После посещения филиала нас пригласили на ланч участницы одной из программ Центра – женщины, занятые собственным бизнесом. Это, конечно, малый бизнес в буквальном понимании: секретарские услуги, подготовка презентаций, ведение бухгалтерии, уборка квартир и офисов, изготовление книг в одном экземпляре по заказу конкретного человека для ребенка или нескольких книг по случаю свадьбы и т.п. Потребителем этого бизнеса является тот же малый бизнес. Это его инфраструктура. Правда, иногда этот сверхмалый бизнес все же вырастает до чего-то более серьезного. Так, одна из участниц встречи, бухгалтер, которой надоела работа в крупной фирме, начала индивидуальную бухгалтерскую работу «на дому» через Интернет. Постепенно организовала вполне приличную бухгалтерскую фирму, превратила в офис весь дом, вытеснив из оставшихся комнат мужа и сына (купив другой дом). Интересно было собственными глазами видеть работу системного «эффекта масштаба» – новое структурирование бизнеса: превращение в самостоятельные организации традиционных составных частей одной из них.

Затем посетили еще один инкубатор малого бизнеса со смешанным финансированием, в основном – деньги графства и крупного бизнеса. Довольно скромный по сравнению с тем, что мы увидели в предыдущие два дня, но оказывает реальные услуги: предоставляет помещения, одежду (и даже обувь) для презентаций, помогает с каналами связи, микрокредитами, обучением. По словам руководителя, инкубатор не выжил бы без государственной финансовой поддержки.

Вечером посетили занятия в филиале Stark для представителей малого бизнеса, которые организовал Центр. Слушатели – начинающие или потенциальные бизнесмены изучали правила составления контрактов. Занятия проводила приглашенный преподаватель. Аудитория очень простая, и разговор – на ее уровне. Наглядное подтверждение массовости американского малого бизнеса. Законодательство этому вполне

соответствует. У них контракт – это то, что обе стороны признают в качестве такового, и сами же они должны думать, как будут защищать свои интересы в суде, если потребуется.

29 сентября. Сегодня прошла встреча в Центре передачи технологий Кентского университета. Центр совсем небольшой – всего три сотрудника во главе с директором Gregori B. Wilson. Этот центр представляет собой что-то вроде наших патентных отделов в научно-исследовательских институтах. Они занимаются выявлением потенциально привлекательных для бизнеса разработок, сделанных сотрудниками университета, проводят экспертизу, получают патент и затем продают лицензию бизнесу.

Кентский университет получает на финансирование научных разработок ежегодно около 26 млн. долларов из различных источников. Это составляет около 10% бюджета университета. Центр передачи технологий оказывает КГУ помощь в формировании стратегии научных исследований. Gregori B. Wilson около 15 лет проработал в бизнесе, занимаясь примерно тем же самым, что и в университете – лицензированием и патентованием. С другой стороны Центр как бы связывает университет с сообществом (так они это называют, по нашему – осуществляют внешние связи университета в сфере своей компетенции).

Интересно, что патенты и лицензии на изобретения часто получает не исследователь, а университет, если исследователь работает по утвержденному плану, использует его оборудование и инфраструктуру. Здесь есть свои проблемы, поскольку отследить полностью это невозможно. С другой стороны автору не всегда выгодно лично патентовать то или иное решение, т.к. это обходится в 5 – 10 тыс. долларов и связано с риском невозврата средств. Решение о необходимости патентования того или иного интеллектуального продукта принимает специально созданный совет из представителей науки и администрации. В то же время патентование дает существенные средства разработчику продукта. В соответствии с университетскими нормами автор получает около 40 % средств от продажи интеллектуальной собственности. Остальная часть приходится на университет в целом и делится между университетом, факультетом и кафедрой. Эти нормы закреплены в уставе КГУ, разработанном на основе соответствующего закона.

Сейчас в США около 350 центров такого рода, некоторые функционируют в рамках вузов, другие в качестве самостоятельных коммерческих организаций. Внедрение научных разработок, по словам Gregori B. Wilson, является не только самокупаемым, но и доходным делом, причем для всех участвующих сторон. Внедрение одной разработки дает от 50 до нескольких сотен тысяч долларов. Система оплаты интеллектуальной собственности такова, что предусматривает как разовые выплаты, так и постоянные, на уровне примерно 5 % от объема реализации продукции в течение всего периода выпуска продукции. Поскольку деньги на эти выплаты не всегда есть, то часть этих средств как бы выплачивается сразу в результате внесения интеллектуальной собственности в уставный капитал компании. Университет не может быть собственником акций, и поэтому при нем создана соответствующая коммерческая организация, которая представляет собой своеобразный холдинг, владеющий пакетами акций, полученными за вклад в виде интеллектуальной собственности.

3 октября. Встретились с проректором по исследовательской работе Кентского университета Walter C. Adams. Преимущественно обсуждали систему финансирования научно-исследовательской работы университета. Американская система финансирования научно-исследовательских работ как две капли воды похожа на нашу прежнюю систему хоздоговорных работ. Государство с разных уровней так или иначе финансирует научные разработки отчасти потому, что это действительно надо, отчасти потому, что надо использовать имеющиеся финансовые ресурсы. Но, финансируют они только научные и

образовательные структуры. В борьбе за эти средства университетские кафедры и лаборатории пишут заявки, проводят презентации, а затем специальная общественная комиссия, в которой все же велик вес администрации и лично проректора, принимает окончательное решение.

16 октября. Ездили в дружественный Кентскому университету колледж. Провели встречу с президентом колледжа Roy A. Church и менеджером по тренингу Sandra Everet (это что-то вроде нашего завуча). Фактически обменялись любезностями, поучаствовали в ланче). Зато потом побывали на одном из заводов Форда. (Все это происходило в окрестностях Кливленда, просто трудно идентифицировать место. Адрес звучит: штат Огайо, такая-то дорога). Филиал производит микроавтобусы. Общая протяженность конвейеров предприятия – около 17 миль. Мы были, конечно, только на одном производстве – сборке автомобилей. Нас встречали руководители среднего звена Michael Spenser, Jim Dickey. Первый представлял управленческое звено, второй – техническую интеллигенцию – он специалист по логистике, т.е. организатор снабжения рабочих мест. Все – очень пристойно, чисто, везде – размеченные для движения дорожки. Каждую минуту с конвейера сходит автобус. Зарплаты у рабочих, конечно приличные. В подробностях не говорят, но средняя часовая оплата вроде бы не секрет – 16 долларов (выше, чем в среднем по отрасли). Но зато первые 10-15 лет они работают только во вторую смену, да еще на час выходят в первую – подменить коллег во время их отдыха. Говорят, что дети вырастают без их участия – видятся только по выходным.

17 октября. Посетили компанию Джозеф Индастриз. Компания в собственности работников. Мы увидели еще одну версию собственности работников. Это своего рода холдинг, в который входят три предприятия с собственностью работников, а работники имеют акции холдинга. Руководит холдингом совет директоров, в который входят директора всех трех предприятий – трастеры, действующие по поручению работников. Собственники, будучи стопроцентными собственниками своих предприятий, практически не могут влиять в решающей степени на работу предприятия. Между ними и директором всегда находится совет директоров холдинга. Предприятие перешло в собственность работникам после смерти хозяина.

19 октября. Уезжаем в Вашингтон на микроавтобусе. Дорога не близкая, но ехать оказалось интересно. Проехали четыре штата – Огайо, Пенсильванию, Мэриленд, Вирджинию. Пересекли Аппалачи. Горы невысокие, вроде нашего Южного Урала, но погоду они меняют кардинально. До них мы ехали в условиях осени. Приехали в Вашингтон – лето. Настоящее, без всяких скидок, температура – под тридцать, в костюме ходить невозможно, но надо, поскольку запланированы встречи с официальными лицами в министерстве образования, агенстве по международному развитию и в АЙРЕКСе. Это, конечно, уже в пятницу, *20 октября.* Три встречи за день.

А в четверг по приезду мы до ночи бродили по Вашингтону, преимущественно по мемориалам – Вашингтону, Линкольну, Рузвельту, солдатам Вьетнамской войны. Все мемориалы обойти не удалось, устали к середине ночи. В Вашингтоне в парках полно тропических растений, правда, в окрестностях их нет (точнее, мы их не видели). Из окна гостиницы фотографировали Капитолий – мы практически в самом центре Вашингтона. Правда, из других окон открывался вид на негритянские (точнее, афроамериканские) кварталы, и администратор гостиницы не советовал нам вечером гулять по одному.

21 октября, суббота. День был совершенно свободный. С утра бродили по музеям и прочим достопримечательностям. Удалось побродить вокруг Капитолия, Белого дома, по Пенсильвания-авеню, Нью-Йорк-авеню, по парку между Капитолием и Белым домом и посетить, точнее – пробежать по трем музеям. А вечером – уехали из Вашингтона к

Атлантическому океану, в Ocean City. Снова полная перемена климата – выехали на океанское побережье.

Город находится на длинном узком песчаном полуострове, намытом рекой Делавар, и расположенном вдоль береговой линии. Город – полностью курортный – кроме отелей всех видов и уровней ничего нет. Конец октября – уже мертвый сезон, поэтому мест в отелях полно. Плавали в океане. Немного штормило. Волна мощнее, чем в привычном Черном море. Кроме нас никто ближе, чем на 100 метров к воде не подходил. На больших камнях стояли рыбаки в полной амуниции вплоть до специальных резиновых калош на ботинках. На стенде – перечень разрешенных к вылову рыб с рисунками и указанием допустимого количества и минимальных размеров. У рыбаков – линейки для измерений.

В понедельник, *23 октября* ездили на встречу в иезуитский университет имени Джона Кэррола в Кливленд. Университет резко отличается от Кентского по всем параметрам, включая студентов. Все более строго и просто на вид (хотя тоже недешево). Встречались с двумя профессорами – лингвистом-славянистом и историком, специализирующимся по России. Один из них беседовал с нами, обутый в шлепанцы на босу ногу, другой – в большом собственном кабинете, до потолка заставленном книгами, купленными для него университетом (это у них – обычная практика). Прочитали две спонтанные лекции студентам и преподавателям о российских реформах и Путине (популярная тема). Вечером на ужине один авторитетный (у них) ученый-экономист с серьезным видом убеждал нас в том, что главная причина поражения Гитлера в войне с Россией – несовпадение размеров железнодорожной колеи у нас и в Европе.

24 октября. Участвовали в работе выездного семинара сети ЦСР, проходившем в красивом отеле на берегу озера. Участники – рабочие, мастера, бригадиры. Обучение, точнее, убеждение в полезности собственности работников проходило в виде деловых игр и обмена опытом. (Традиционные способы обучения здесь были бы неуместны.) Поупражнялись в достижении «консенсуса». Участвовали в игре (по одному в каждой команде) — управлении предприятием. Почувствовали разницу в наших подходах к управлению (которая проистекала из различий в уровне образования и опыте руководства). Сказался наш статус и привычка руководить – мы стали лидерами команд и добились успеха. Однако, главная цель игры – демонстрация преимуществ ESOP – утонула в управленческих и финансовых деталях. В целом, и у нас, и у американцев осталось хорошее впечатление от всех сторон семинара, в чем не последнюю роль играл выбор места его проведения.

В промежутках между описанными событиями происходило, конечно же, множество других, среди которых все же нельзя не отметить семинар экспертов Всемирного банка Джона Симмонса и Давида Эллермана, а также встречу в администрации штата Огайо с Карен Моссбергер. Были многочисленные вечера в гостях у наших американских друзей, обучение рок-н-роллу в церкви, праздник Хеллоуин, поездка к омишам, музеи и выставки. Тема статьи и ее (и без того значительный) объем не позволяют передать всю полноту наших впечатлений.

Итогом нашей стажировки стали (как и положено) проекты бизнес-центров наших университетов. Мы понимали, что вряд ли нам удастся реализовать многое из увиденного, слишком уж велики различия в финансовых и институциональных условиях наших стран, и воспринимали их, скорее, как сочинение на заданную тему. Но, в то же время, необходимость и возможность создания университетских центров, адекватных российским условиям, осознавалась в конце стажировки более отчетливо, чем в ее начале. И неважно, что в Кенте невозможно подготовить реальный российский проект, что жизнеспособной может оказаться далеко не первая версия проектируемых нами бизнес-центров, в устройстве которых необходимость выживания будет давить над просветительской

миссией. Важно то, что первый (американский) блин нашего проекта получился удивительно вкусным, и огромная работа, выполненная нашими американскими партнерами и друзьями, обогатила нас реальным практическим и разносторонним опытом, оставила в нас тепло их сердец.

Проект продолжается, и мы уверены в его успешном завершении и в дальнейшей плодотворной работе созданного университетского Консорциума.