

## Международный опыт развития программ DBA и возможности его адаптации в российском бизнес-образовании

УДК:37; ББК:74; К171

DOI: 10.24412/2072-8042-2022-11-39-63

*Сергей Оганович КАЛЕНДЖЯН,*

*доктор экономических наук, профессор,*

*заслуженный экономист РФ,*

*Российская академия народного хозяйства и*

*государственной службы при Президенте РФ*

*(119571, Москва, пр-т Вернадского, 82) -*

*декан Высшей школы корпоративного управле-*

*ния, e-mail: sk@ranepa.ru;*

*Ольга Владимировна ГУМИЛЕВСКАЯ,*

*Российская академия народного хозяйства и*

*государственной службы при Президенте РФ*

*(119571, Москва, пр-т Вернадского, 82) -*

*преподаватель кафедры корпоративного*

*управления, докторант Высшей школы*

*корпоративного управления,*

*e-mail: sk@ranepa.ru*

### Аннотация

В статье рассматриваются основные этапы возникновения и развития бизнес-образования в мировой экономике, дается анализ теоретических основ этого направления обучения высших административных кадров. Серьезное внимание уделено расширению практики бизнес-образования в России. Новым этапом бизнес-образования стало обучение по программам DBA – «Доктор делового администрирования». Важной особенностью программы является обеспечение тесной связи научных изысканий и практического опыта. В статье подробно раскрываются направления программы, проводится ее сравнение с программами PhD. Одним из путей исследования является анализ программы «Доктор делового администрирования» в России. Отмечается пионерская роль Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС в разработке и внедрении программы в российской системе бизнес-образования.

**Ключевые слова:** обучение высших управленческих кадров, бизнес-образование, мировая экономика, Россия, программа «Доктор делового администрирования».



**International Experience of DBA Program Development and Implementation  
in Russian Business Education**

**Sergey Oganovich KALENDJIAN,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Honored Economist of the Russian Federation,  
Russian Academy of National Economy and Civil Service under the President of the Russian  
Federation (119571, Moscow, Vernadskogo Ave., 82) - Dean of the Higher School of Corporate  
Governance, e-mail: sk@ranepa.ru;*

**Olga Vladimirovna GUMILEVSKAYA,**

*Russian Academy of National Economy and Civil Service under the President of the Russian Federation  
(119571, Moscow, Vernadskogo Ave., 82) - Lecturer in Corporate Management Department, doctoral  
student of the Higher School of Corporate Governance, e-mail: sk@ranepa.ru*

**Abstract**

The article examines the main stages of the emergence and development of business education in the global economy, analyzes the theoretical foundations of this area of higher administrative personnel training. Particular attention is paid to expanding business education practices in Russia. Training in DBA programs - "Doctor of Business Administration" marked a new stage of business education. Ensuring close alignment of scientific research with practical experience is an important feature of the program. The article elaborates on the areas of DBA programs and presents comparative analysis with PhD programs. One of the research avenues is the analysis of the Doctor of Business Administration program in Russia. The pioneering role of the RANEPA Graduate School of Corporate Governance in the development and implementation of the program in the Russian business education system is noted.

**Keywords:** training of senior management personnel, business education, world economy, Russia, Doctor of Business Administration program.

Программа DBA («Доктор делового администрирования») во всем мире является *высшей ступенью бизнес-образования* и относится к категории программ профессиональной докторантуры.

Если степень PhD появилась в Европе (в первую очередь, в Германии) еще в первой половине XIX и присуждалась за способность проводить научные исследования в соответствии с установленными требованиями и создавать новые знания, то *профессиональная докторантура* как институт сформировалась только в XX веке и имела принципиально другие цели. Она предназначалась для профессионалов в определенной сфере (например, *образование, инжиниринг, деловое администрирование*), которые хотели бы углубить свои знания, поделиться накопленным опытом, связав исследования с реальной практикой работы, но при этом не были заинтересованы в построении научной карьеры. Подобные программы быстро по-

лучили распространение в англо-саксонском мире: Великобритании, США, Австралии, Канаде. А в 1953 году в Гарвардской бизнес-школе (США) зародилась и программа DBA как нишевый, элитарный образовательный продукт в области управления бизнесом<sup>1</sup>.

Миссией программы «Доктор делового администрирования» стало сокращение традиционно существующего разрыва между теорией и практикой менеджмента. Она предназначалась для опытных руководителей и фокусировалась на прикладных исследованиях, которые позволили бы слушателям решать актуальные проблемы и совершенствовать практику управления в своей организации и за ее пределами. В настоящее время DBA становится все более востребованной по всему миру среди руководителей, которые ставят перед собой различные амбициозные цели: развитие собственного бизнеса, выход на новый уровень в карьере и доходах, смена карьерной траектории, начало научной или преподавательской деятельности, личностный рост.

В России рынок программ бизнес-образования начал формироваться намного позднее, чем в западных странах – в 90-е годы, когда у руководителей вновь образовавшихся частных, а также государственных компаний возникла острая потребность в развитии управленческих навыков в условиях рыночной экономики. А первая программа «Доктор делового администрирования» открылась в 2002 в Высшей школе корпоративного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы. К этому моменту ВШКУ РАНХиГС уже накопила успешный опыт реализации программ профессиональной переподготовки и MBA, а также корпоративных программ обучения. В основу программы DBA были положены лучшие практики ведущих бизнес-школ мира и традиции отечественной научной школы. На протяжении последних 20 лет рынок программ DBA в России стабильно растет.

При этом среди ключевых проблем отечественного бизнес-образования следует выделить отсутствие государственного регулирования и национальных стандартов для программы «Доктор делового администрирования». Эта программа является специфическим, уникальным продуктом, рассчитанным на узкую аудиторию, а конкуренция на этом рынке в России пока недостаточно высока. В этих условиях существует высокая вероятность неблагоприятного отбора: неизбежно появляются бизнес-школы, предлагающие получить степень DBA за 1,5 или 2 года по низкой цене, с минимальными «входными» требованиями к поступающим и отсутствием серьезных критериев оценки выпускной исследовательской работы – диссертации. В связи с этим возникает риск «обесценивания» самой степени, если не будут разработаны понятные механизмы оценки и выбора качественных программ. В отсутствие отечественной системы регулирования рынка DBA, важным критерием для потенциальных слушателей стало наличие у программы международных аккреди-



таций. Речь идет, в первую очередь, об ассоциациях «тройной короны» – АМБА (Великобритания), AACSB (США), EFMD (Франция).

В настоящее время, в связи с непростой геополитической обстановкой, становится все более очевидной необходимость создания собственной системы аккредитаций. Попытки разработать отечественные стандарты для профессиональной докторантуры в области делового администрирования ведутся уже на протяжении нескольких лет. К разработке привлекаются ведущие эксперты в области науки, бизнес-образования, а также практики бизнеса и управления. Однако задача представляется совсем не такой простой, как могло бы показаться на первый взгляд. Ведь следует учитывать *специфику DBA, ее принципиальные отличия от кандидатской и докторской степени*. Требования к программе должны отражать ее ключевые цели и задачи, отвечать потребностям слушателей и не противоречить общепринятым в мире стандартам. При этом необходимо подчеркнуть и важную роль исследовательской деятельности в рамках программы, что отличает ее от других программ бизнес-образования – MBA и Executive MBA.

Чтобы понять, какие критерии должны лежать в основе оценки программ DBA, имеет смысл обратить внимание на обширный международный опыт, накопленный на протяжении нескольких десятилетий.

### **ОБЗОР РЫНКА ПРОГРАММ DBA В МИРЕ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ**

Первое глобальное исследование программ DBA (Global DBA Survey) было проведено в 2014 году<sup>2</sup> [Т. Graf]. Оно охватывало 297 программ профессиональной докторантуры в области менеджмента, 196 из которых можно было отнести к уникальным программам DBA (без учета специализаций). Авторы изучили статистику, а также провели подробное интервью с рядом бизнес-школ в различных регионах мира. Вопросы, затронутые в исследовании, включали общую характеристику программ, формы их проведения, географические особенности, портрет типичного слушателя, влияние DBA на жизнь и карьеру выпускников.

Степень DBA стала набирать популярность еще в 1990-х гг., а ее ускоренное распространение можно отнести к 2000-м годам. Так, например, из всех программ DBA, зафиксированных на момент проведения исследования в 2014 году, 65% были открыты за предшествующие 10 лет. Интересным представляется соотношение спроса и предложения программы «Доктор делового администрирования» в зависимости от географической локации.

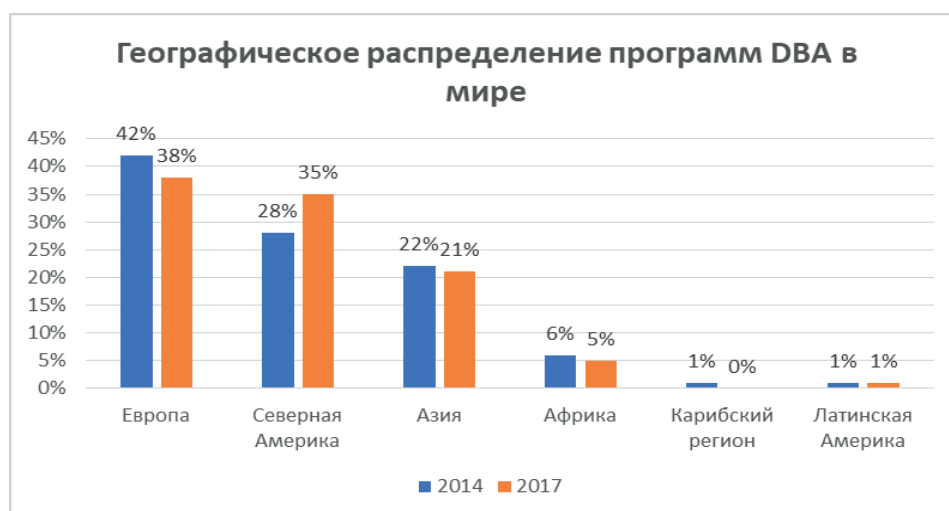


Рис. 1. Динамика развития рынка программ DBA в мире с 2014 по 2017 гг.  
 Fig. 1. Dynamics of DBA program market development in the world from 2014 to 2017.

Как показано на рисунке 1, основным регионом распространения программ DBA является Европа, но при этом за 3 года (с 2014 по 2017 гг.) существенно возросла доля бизнес-школ Северной Америки, реализующих эту программу. Азиатский регион занимает 3-е место, предлагая всего 21% от общемировой численности программ DBA.

Опросы руководителей программ DBA показали, что на протяжении последних десятилетий увеличивается не только предложение, но и спрос со стороны потенциальных слушателей. Так, всего 83% опрошенных бизнес-школ отметили рост спроса на свои программы DBA, 15% заявили, что не наблюдают никаких изменений, и только 2% указали на отрицательную динамику. При этом очень важно отметить тот факт, что географическая структура спроса и предложения не соответствуют друг другу. Наибольший рост спроса наблюдается в Азии, Африке и на Ближнем Востоке, в то время как предложение концентрируется в Европе и Северной Америке. Такой дисбаланс неизбежно приводит к тому, что рынок программ DBA становится глобальным, а европейские и североамериканские бизнес-школы получают приток новых слушателей из регионов повышенного спроса.

С чем связана высокая заинтересованность в программе DBA в развивающихся странах? Дело в том, что существуют определенные культурные особенности, предопределяющие мотивы обучения и получения докторской степени. Если говорить о Китае и Ближнем Востоке, то основным стимулом является почетный титул «доктора», который ставится перед фамилией выпускника и обеспечивает соци-



альное признание и статус его обладателю. В странах Африки хорошее образование пока еще является редкостью, поэтому степень «доктора» ассоциируется с непреложной мудростью и эксклюзивными знаниями. Выпускники программ DBA легко получают высокие должности не только в бизнесе, но и в органах государственной власти или в общественных организациях. При этом в перечисленных выше странах возникает проблема, связанная с качеством получаемого образования: некоторые западные бизнес-школы не самого высокого уровня, зарабатывают деньги, привлекая на программы DBA «охотников за статусом».

На американском и европейском континенте мотивация слушателей, поступающих на программу DBA, значительно отличается. В случае со странами Северной и Южной Америки, титул «доктора» не является основным драйвером. Главное для слушателей – получить признание за годы профессионального опыта и достижений. Чаще всего они стремятся опубликовать результаты своих исследований в научных или профессиональных журналах, издать книгу, чтобы повысить свой статус в качестве эксперта в определенной отрасли. Кроме того, во многих странах Америки DBA признается университетами наравне со степенью PhD (частные университеты и бизнес-школы признают любую степень DBA, государственные – только DBA бизнес-школ, аккредитованных хотя бы одной ассоциацией тройной короны). Таким образом, обладатели степени могут претендовать на должность преподавателя. В качестве одного из подобных примеров можно назвать Перу. У перуанской бизнес-школы *Centrum Catolica Graduate Business School*, аккредитованной АМВА, программа DBA разработана для 2 целевых групп слушателей – 1) бизнесменов и руководителей, которые хотят продолжать карьеру в своей области; 2) профессионалов, которые хотят построить академическую карьеру (например, стать преподавателями). Что касается европейского региона, титул «доктора» во многих странах Европы подлежит серьезному государственному регулированию, а докторантура все еще прочно ассоциируется с PhD. Поэтому обладатель степени DBA не имеет возможности поставить «Dr.» перед своей фамилией. Сами кандидаты ценят программу за ее содержательную часть, возможность развить профессиональные компетенции, навыки системного и критического мышления, научиться выходить за рамки традиционных решений. Многие работодатели признают эти достоинства программы DBA и продвигают ее выпускников вверх по карьерной лестнице.

Почему спрос на программы DBA значительно вырос среди руководителей за последние десятилетия и продолжает расти практически во всех регионах мира? Можно выделить 3 ключевые причины, отражающие тенденции развития современного общества:

### **1) Рост общего уровня образования населения.**

В соответствии с результатами исследования рынка образования, опубликованными в *New York Times*<sup>3</sup>, доля молодых людей в возрасте 25 лет, имеющих степень

магистра, приблизительно равна доле «бакалавров» в 1960-е гг. В развитых странах магистратура становится новым бакалавриатом, в том числе и для работодателей. Ту же тенденцию можно наблюдать и на рынке МВА: если в середине XX века эта степень являлась серьезным конкурентным преимуществом для карьеры, то сейчас она стала достаточно «массовым» явлением. По оценкам AMBA (Association of MBAs, Великобритания), на декабрь 2021 года насчитывалось 60000 выпускников только в бизнес-школах, аккредитованных этой ассоциацией (а таких школ всего 300). Следовательно, обладание степенью МВА больше не является уникальной особенностью кандидата с точки зрения работодателя. Некоторые организации целенаправленно ищут обладателей докторских степеней для высших управленческих должностей. Таким образом, MBA в стратегии карьерного развития руководителя становится, в каком-то смысле, новой MBA, только уже качественно другого уровня.

### **2) Демографические сдвиги: старение населения и повышение продолжительности активной профессиональной жизни.**

По данным американского исследования US Census Report<sup>4</sup> [US Census Report], в мире наблюдается явная тенденция роста продолжительности жизни и «старения» населения. Например, в США и Европе доля граждан, перешагнувших 50-летний рубеж, уже превышает долю граждан моложе 50 лет, и при этом продолжает расти. Активная карьера современного человека продолжается как минимум до 60-летнего возраста. Многие люди в Северной Америке и Европе получают одно или даже два дополнительных образования уже в зрелом возрасте. Мир меняется, и базового образования, полученного в студенческие годы, становится недостаточно. Кроме того, многие опытные руководители в определенный момент времени сами хотят переосмыслить свою управленческую практику, стратегию своей жизни и карьеры, посмотреть на привычные вещи с другой стороны, а также внести свой вклад в развитие бизнеса и общества. Такую возможность как раз и предоставляет программа «Доктор делового администрирования».

### **3) Повышение уровня неопределенности в современном мире, новые вызовы для экономики и бизнеса.**

На протяжении нескольких последних десятилетий наш мир меняется ускоренными темпами, постоянно возникают новые, непредвиденные риски для людей, организаций и общества в целом. Ярким примером стал кризис пандемии коронавируса, внезапно начавшийся в 2020 году и оказавший влияние на экономику всех стран без исключения. Крайне обострилась и геополитическая обстановка, создавая новые вызовы, в том числе и для бизнеса. Большое влияние на все существующие системы оказывает и ускоренная цифровизация. В таком усложняющемся контексте «готовые решения», которым традиционно обучали руководителей на программах MBA, больше не подходят. Руководителям требуются навыки принципиально иного характера, связанные с системным, стратегическим мышлением,



способностью прогнозировать и находить нестандартные решения, а также строить новые бизнес-модели. Именно развитие исследовательских компетенций в области бизнеса и управления, что является ядром программы DBA, может помочь современному руководителю своевременно и эффективно отвечать на вызовы времени.

В рамках проведенного исследования также был получен «портрет» средне-статистического слушателя программы DBA<sup>5</sup>. Это руководитель с опытом работы около 15 лет, средний возраст составляет 40 лет; 70% слушателей – мужчины. Слушатели на программу DBA приходят из различных отраслей, но наиболее распространенные из них – *финансовые услуги, консалтинг, IT и коммуникации*. Около 11% поступающих являются собственниками бизнеса. Почти все слушатели (95%) совмещают обучение на программе с постоянной работой, а 60% занимают высшие управленческие позиции в компаниях. Бизнес-школы проводят тщательный отбор кандидатов – из 42 заявок в среднем на программу DBA принимаются 13 слушателей. Существуют требования к минимальному управленческому опыту – нижняя граница здесь составляет 5 лет.

С учетом целевой аудитории программы DBA, ее целей и задач, необходимо выделить ее основные отличия от программы PhD, а также определить ее оптимальную структуру и форму реализации.

### **DBA И PHD: ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ, ОСОБЕННОСТИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, РОЛЬ НАУЧНОГО РУКОВОДСТВА**

Программы DBA и PhD являются программами уровня докторантуры, что соответствует третьему циклу высшего образования (по Европейской системе образования), и следуют за программами магистерского уровня (в том числе программой MBA). В отличие от программы PhD, куда в Западных странах поступают в основном молодые выпускники университетов, желающие построить научную и педагогическую карьеру, слушатели программы DBA – это руководители с большим опытом, имеющие высокую занятость. Не обладая большим количеством свободного времени, они должны глубоко погрузиться в учебу и подготовить исследование высокого уровня в области менеджмента, которое принесло бы значимые результаты для них самих, их организаций и общества в целом. Специфика целевой аудитории накладывает отпечаток на дизайн программы, формат ее проведения, особенности научного руководства и администрирования. Так, абсолютное большинство программ DBA (82%) являются очно-заочными и реализуются в модульной форме. Очень важную роль также играет и продолжительность программ. Нужно отметить, что в среднем по миру наблюдается тенденция к снижению продолжительности программ DBA (см. рисунок 2), что не всегда способствует высокому качеству обучения.



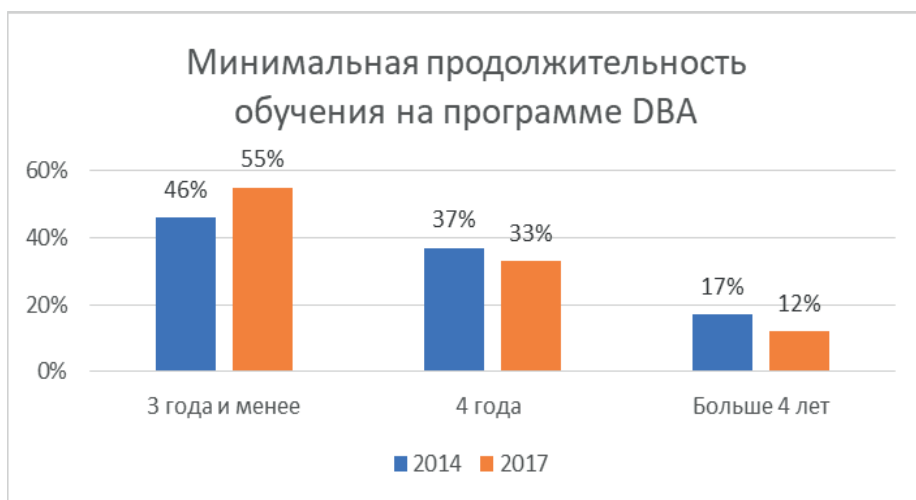


Рис. 2. Требования к минимальной продолжительности обучения на программах DBA в мире.

Fig. 2. Minimum duration requirements for DBA programs in the world.

При высокой занятости слушателей, 2-3 года оказываются недостаточны для подготовки по-настоящему глубокого прикладного исследования. В связи с этим Ассоциация AMBA ввела требование по минимальной продолжительности программы DBA аккредитованных бизнес-школ – **не менее 4 лет**. Если рассмотреть мировую статистику, наиболее высокие требования к продолжительности программ действуют в европейском регионе (около 60% программ имеют продолжительность 4 года и более). В Северной Америке программы, в среднем, короче – 58% программ имеют продолжительность 3 года или меньше.

Помимо высокой занятости слушателей и ее влияния на продолжительность и форму обучения, очень важно понимать и принципиальные, содержательные отличия двух программ – DBA и PhD. Природа DBA заключается в стремлении высших руководителей «нарастить свой интеллектуальный капитал с целью создать новые знания и усовершенствовать свою управленческую практику»<sup>6</sup>. Программа DBA, по своей сути, находится на пересечении управленческой науки и практики. Этим объясняются ключевые различия между PhD и DBA при подготовке исследования (см. таблицу 1).



Сравнение исследований PhD и DBA

	PHD в области менеджмента	DBA
<b>Источник изучаемой проблемы</b>	Предшествующие исследования, накопленные управленческой наукой	Управленческая практика самого слушателя
<b>Источники информации для проведения исследования</b>	Научная литература + эмпирические данные (отчеты, интервью, опросы, анкетирование)	Научная литература + эмпирические данные (отчеты, интервью, опросы, анкетирование) + <i>внутренние данные компании, где работает слушатель</i>
<b>Фокус исследования</b>	Узкая, специализированная область исследования	Междисциплинарное исследование, охватывающее несколько взаимосвязанных проблем
<b>Процесс подготовки исследования</b>	Индивидуальный + взаимодействие с научным руководителем	Активное взаимодействие с научным руководителем, другими слушателями DBA, работодателем и бизнес-сообществом
<b>Главный результат исследования</b>	Создание новых научных знаний	Разработка прикладных управленческих решений

Докторант PhD выбирает проблематику исследования на основе изучения литературы, выявления «белых пятен» в данной области знаний. Чем более узко-специализированный вопрос рассматривается в работе и чем глубже проведенный анализ, тем более ценной является диссертация. Главная задача докторанта – создавать новые теоретические знания в области менеджмента и транслировать их через научные статьи и преподавательскую деятельность. Основной проблемой здесь является отсутствие прямого канала взаимодействия между академической средой и бизнес-практикой: путь передачи знаний с целью доведения их до практического применения оказывается слишком долгим и извилистым (см. рисунок 3). Кроме того, докторант чаще всего не обладает существенным профессиональным опытом и не имеет тесных связей с реальным бизнесом, а значит, и возможности получить внутренние, закрытые данные для своего исследования.

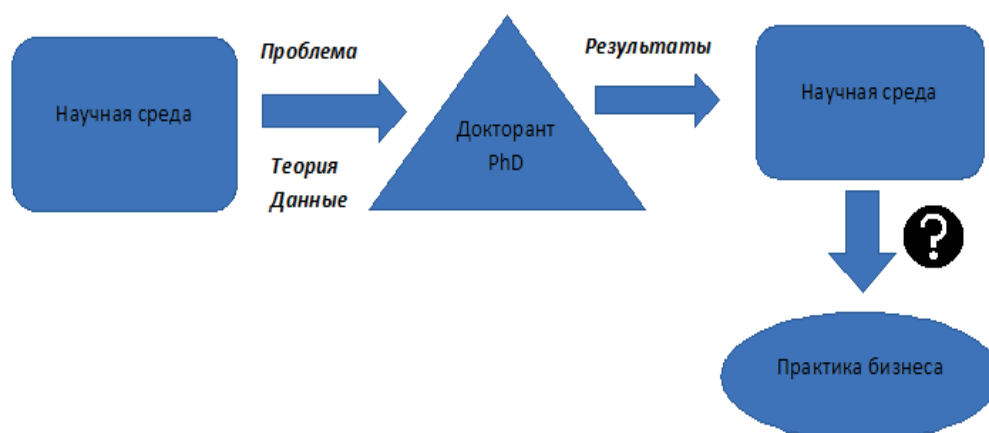


Рис. 3. Процесс исследования докторанта PhD  
 Fig. 3. Doctoral PhD research process

Слушатель программы DBA, наоборот, приносит проблему и идею исследования из своей собственной практики. Таким образом, тема исследования всегда является актуальной для бизнеса и в достаточной степени *междисциплинарной*. Ведь управленческие проблемы редко фокусируются в какой-либо узкой области – чаще всего они являются комплексными, требуют одновременного решения нескольких взаимосвязанных задач. Например, разработка новой стратегии развития организации тесно связана с вопросами маркетинга, финансового планирования, эффективного управления человеческим капиталом, цифровизации, возможного изменения организационной структуры и т.д. Очень важно, что в своей работе слушатель опирается на два источника: обширную базу уже существующих исследований в области менеджмента и данные, полученные в своей собственной компании. Фактически, исследование DBA формируется на пересечении «трех миров»: 1) слушателя и его профессионального опыта; 2) места работы, откуда он черпает проблему исследования и первичную информацию; 3) университета/бизнес-школы, где он проходит обучение.

Что касается результатов исследования, здесь можно говорить о *синергии мира науки и мира практики* (см. рисунок 4). Требованиям к диссертации DBA всегда являются практические рекомендации, которыми может воспользоваться и сам слушатель, и другие руководители в отрасли. Помимо того, что докторант DBA привносит новые решения в свою собственную практику, он обогащает и научную среду, создавая и транслируя знания при взаимодействии со своим научным руководителем. С одной стороны, научный руководитель получает от слушателя актуальную информацию о ситуации и проблемах современного бизнеса, что зна-



чительно обогащает его научную и преподавательскую деятельность. С другой – многие слушатели DBA публикуют статьи в академических журналах, передавая, таким образом, ценные знания и свой практический опыт. Кроме того, ряд выпускников DBA сами становятся преподавателями на программах бизнес-образования.

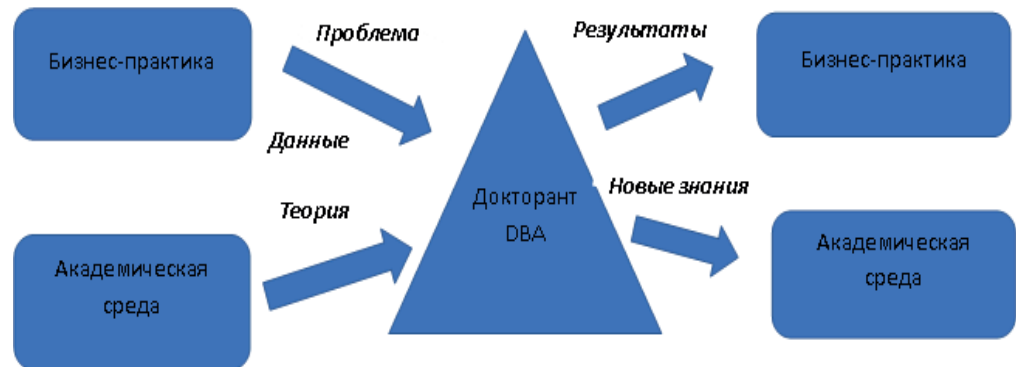


Рис. 4. Процесс исследования слушателя DBA  
 Fig. 4. DBA listener research process

Цели и задачи прикладного исследования, а также личностные особенности слушателей (руководителей с большим опытом) требуют особого подхода к научному руководству и организации обучения. Во-первых, в отличие от программ PhD, для слушателей DBA очень важно постоянное взаимодействие в рамках группы, что обеспечивает взаимную поддержку, а также обмен опытом и ценной информацией между участниками. Во-вторых, руководству программы и особенно научным руководителям важно помнить о том, что слушателям приходится претерпевать существенную «личностную трансформацию» – от практика бизнеса к «исследователю-практику»<sup>7</sup>. Для проведения исследования слушателю придется выйти из своей привычной роли и начать развивать новые для себя навыки и компетенции, такие как: рефлексия, критическое мышление, поиск и глубокий анализ информации, способность задавать себе вопросы вместо того, чтобы быстро находить готовые решения<sup>8</sup>.

Очень часто у слушателей на программе DBA раскрываются внутренние резервы и скрытые таланты. На протяжении многих лет у них накопился не только большой жизненный и управленческий опыт, но и желание поделиться с миром своими знаниями. Но для этого им приходится переключиться на письменную форму коммуникации вместо привычной устной, которую обычно используют руководители в своей профессиональной деятельности. При этом слушателям необходимо овладеть особыми навыками письменной речи, соответствующей требованиям акаде-

мической среды, но при этом доступной и понятной специалистам-практикам. Это серьезный вызов, который слушатель вполне способен преодолеть при активной консультационной поддержке своего научного руководителя, имеющего большой опыт и понимающего требования к диссертации DBA.

Зачастую в процессе подготовки исследования слушателю удается обосновать и затем довести до практического внедрения смелые и амбициозные бизнес-идеи, которые раньше казались ему слишком рискованными. Обсуждение новых идей с научным руководителем позволяет минимизировать риски от инноваций в менеджменте, что является важным синергетическим эффектом от их взаимодействия.

При этом необходимо понимать, что многие докторанты DBA очень болезненно воспринимают критику – они уверены в себе, зачастую имеют более солидный практический опыт, чем их научные руководители и на начальном этапе считают, что не нуждаются в поддержке. Именно поэтому научный руководитель должен проявлять гибкость и настойчивость одновременно, четко осознавая, что руководство диссертацией DBA – это «творческое взаимодействие равных».

Ряд бизнес-школ специально проводят обучающие программы для научных руководителей, где большое внимание уделяется особенностям программы DBA и ее участников. Но для того, чтобы стать высококвалифицированным научным руководителем, иногда уходят годы, поэтому некоторые школы бизнеса прикрепляют к слушателю двух научных руководителей – более опытного и начинающего, но обладающего глубокими знаниями в области специализации докторанта. В ВШКУ РАНХиГС также существует практика, когда слушатель в процессе подготовки исследования может работать параллельно с двумя научными руководителями: один из них выполняет основные функции по руководству диссертацией, а другой – обычно бизнес-практик – является консультантом по определенной теме.

В целом, задача руководства программы DBA – помочь слушателям преодолеть существующие вызовы за счет следующих факторов:

- ▶ Эффективная структура программы (обучение качественным и количественным методам исследования, основам философии науки, критическому мышлению, рефлексии).

- ▶ Постоянное взаимодействие с опытной командой научных руководителей.

- ▶ Создание пространства для коммуникации между слушателями и выпускниками DBA разных лет для взаимной поддержки и обмена опытом.

### **СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ DBA И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ**

Как уже было отмечено, исследование составляет важнейшую часть программы DBA во всем мире. С учетом этого производится отбор потенциальных слушателей на программу, а также формируется структура самой программы. По статистике, 81% всех программ DBA включают в требования к поступающим представле-



первоначального проекта исследования в каком-либо виде. 35% из них просят кандидатов показать уже готовое исследовательское предложение, а 47% – представить хотя бы общую идею о теме будущей диссертации.

Также большая часть программ DBA состоит из 2 частей: *учебной* и *исследовательской*. Основная роль учебной составляющей на программах DBA состоит в том, чтобы подготовить слушателей к написанию диссертации, научить их методам научной работы, развить исследовательские компетенции. Чаще всего учебные курсы посвящены именно методам исследования (количественным и качественным), философии науки, принципам написания научных текстов. Однако ряд бизнес-школ (особенно это характерно для США) проводят на программах DBA и курсы по различным аспектам управленческой деятельности, чтобы углубить знания слушателей в этой области.

Чаще всего программы построены по принципу *2 отдельных этапов*. Первый является «учебным» и организован в виде групповых модулей в очном или онлайн-формате. После завершения этого цикла дисциплин и освоения необходимых методов исследовательской работы слушатели переходят ко второму этапу: непосредственно к подготовке диссертации. Обычно учебный этап длится первые 1-2 года (в среднем, 18 месяцев), а переход к этапу исследования происходит на 2 или 3 году обучения. Предполагается промежуточная аттестация по отдельным дисциплинам в рамках первого этапа (это требование включено в 85% программ DBA). По окончании этого периода необходимо представить проект исследования. Ряд зарубежных бизнес-школ после успешного завершения учебного этапа присуждают слушателям степень магистра (например, по исследованиям в бизнесе и управлении) или другой документ, удостоверяющий переход на следующую ступень. Например, Maastricht School of Management (Нидерланды) разделяет обучение на 2 фазы: первый этап длится 2 года и завершается присуждением степени Master of Philosophy (магистр философии). Он включает в себя учебные курсы, а также подготовку и защиту проекта исследования. Данный подход в будущем может быть реализован и в России. В настоящее время в некоторых бизнес-школах уже существует практика параллельного обучения на программах MBA и магистратуры. Введение дополнительной степени магистра для слушателей программы DBA при успешном прохождении промежуточной аттестации представляется перспективной идеей.

Вторая группа программ DBA (они представляют собой меньшинство) предполагает параллельные процессы подготовки диссертации и изучения методов исследования, начиная с первого дня обучения на программе. Промежуточная аттестация связана с поэтапной подготовкой проекта диссертации. В качестве такого примера можно рассмотреть бизнес-школу Cranfield (Великобритания): их программа Executive DBA состоит из 7 блоков. Каждый из этих блоков включает

очную сессию (1-2 недели) и посвящен развитию у слушателей навыков, необходимых на данном этапе реализации исследования: 1) постановка проблемы исследования; 2) позиционирование исследования (определение его места и роли в существующей системе научных знаний); 3) подбор и анализ литературы; 4) проект эмпирического исследования; 5) планирование будущего эффекта от проведения исследования; 6) проведение эмпирического исследования; 7) оценка влияния результатов исследования на бизнес, экономику и общество.

Следует уделить внимание и самому содержанию учебной части программы DBA. В первую очередь, все программы направлены на формирование у слушателей *исследовательских навыков*. В учебный план обязательно включаются дисциплины, посвященные методам исследования (*количественным и качественным*) в социальных науках. Ряд программ не ограничивается этим и содержит также курсы, посвященные *философии науки, этике исследования, критическому анализу научной литературы, академическому письму, подготовке публикаций*. Очень важной темой, особенно среди бизнес-школ, имеющих международные аккредитации, является *влияние исследований на бизнес, менеджмент и общество*<sup>9</sup> – в некоторых программах этому посвящены отдельные курсы или, по крайней мере, разделы. Поскольку программа DBA во многом является трансформационной с точки зрения личности самого слушателя, его ценностей, целей и приоритетов, некоторые бизнес-школы включают в учебный план дисциплины, посвященные *личному и профессиональному развитию*.

Примеры учебных планов программ DBA нескольких ведущих бизнес-школ мира представлены в таблице 2:

Таблица 2

**Дисциплины учебного плана зарубежных программ DBA**

Название бизнес-школы	Перечень дисциплин учебного плана
Aston University (Великобритания)*	<input type="checkbox"/> Введение в исследования по бизнесу и менеджменту <input type="checkbox"/> Прикладные методы исследования <input type="checkbox"/> Количественные и качественные методы исследования <input type="checkbox"/> Профессиональное развитие и влияние исследования
Cranfield School of Management (Великобритания)*	<input type="checkbox"/> Вовлеченность и влияние <input type="checkbox"/> Организация исследования <input type="checkbox"/> Теория и литература <input type="checkbox"/> Личное и профессиональное развитие <input type="checkbox"/> Методология и методы исследования



Название бизнес-школы	Перечень дисциплин учебного плана
Grenoble School of Management (Франция)*	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Философия исследования</li> <li><input type="checkbox"/> Методы и инструменты исследования</li> <li><input type="checkbox"/> Обзор литературы</li> <li><input type="checkbox"/> Влияние исследования на управление</li> <li><input type="checkbox"/> Этика исследования</li> <li><input type="checkbox"/> Академическое письмо</li> <li><input type="checkbox"/> Стратегия научных публикаций</li> </ul>
Henley Business School (Великобритания)*	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Введение в научные исследования</li> <li><input type="checkbox"/> Введение в структуру и методологию исследования</li> <li><input type="checkbox"/> Введение в количественные методы исследования</li> <li><input type="checkbox"/> Введение в качественные методы исследования</li> <li><input type="checkbox"/> Личное развитие</li> </ul>
IECD Bled School of Management (Словения)*	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Качественные методы исследования</li> <li><input type="checkbox"/> Количественные методы исследования</li> <li><input type="checkbox"/> Лидерство</li> <li><input type="checkbox"/> Стратегический менеджмент</li> <li><b>Курсы по выбору:</b></li> <li><input type="checkbox"/> Академическое письмо</li> <li><input type="checkbox"/> Бизнес и общество</li> <li><input type="checkbox"/> Актуальные вопросы бизнеса и управления</li> </ul>
Abu Dhabi University (ОАЭ)**	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Курсы по менеджменту:</b></li> <li><input type="checkbox"/> Коммуникации и лидерство</li> <li><input type="checkbox"/> Управление изменениями и инновациями</li> <li><input type="checkbox"/> Стратегический менеджмент</li> <li><input type="checkbox"/> Теории организаций и организационное поведение</li> <li><input type="checkbox"/> Глобальные вопросы бизнеса</li> <li><b>Курсы по методам исследования:</b></li> <li><input type="checkbox"/> Введение в исследования в сфере бизнеса</li> <li><input type="checkbox"/> Количественные методы исследований I</li> <li><input type="checkbox"/> Качественные методы исследований I</li> <li><input type="checkbox"/> Количественные методы исследований II</li> <li><input type="checkbox"/> Качественные методы исследований II</li> </ul>



Название бизнес-школы	Перечень дисциплин учебного плана
International School of Management Geneva (Швейцария)	<p><b>Курсы по методам исследования:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Эпистемология управленческих наук</li> <li><input type="checkbox"/> Эпистемология гуманитарных и социальных наук</li> <li><input type="checkbox"/> Проектирование исследований и методология решения проблем</li> <li><input type="checkbox"/> Количественные методы в управлении</li> <li><input type="checkbox"/> Методология поиска и ранжирования научных источников</li> <li><input type="checkbox"/> «Ателье» подготовки академических текстов</li> </ul> <p><b>Курсы по менеджменту:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Медиация и переговоры</li> <li><input type="checkbox"/> Киберпреступность и Управление знаниями</li> <li><input type="checkbox"/> Управление человеческими ресурсами</li> <li><input type="checkbox"/> Перспективы потребления в цифровую эпоху</li> </ul>
Munich Business School (Германия)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Критическое мышление в бизнес-администрировании</li> <li><input type="checkbox"/> Современные вопросы бизнеса и менеджмента</li> <li><input type="checkbox"/> Подходы к построению исследования</li> </ul>

**Примечания к таблице:**

\* программа имеет аккредитацию AMBA

\*\* имеет аккредитацию AACSB и EQUIS

Как видно из таблицы (она хорошо показывает существующую в мире тенденцию), количество курсов в большинстве случаев небольшое, и основная часть из них направлены на подготовку слушателя к проведению исследования. Из 8 представленных программ DBA только 2 содержат курсы по менеджменту, и их количество не превышает 4-5 дисциплин. Считается, что руководители с большим стажем работы сами являются опытными профессионалами и не нуждаются в дополнительных «предметных» знаниях. Однако такая позиция является достаточно спорной. Наука и практика менеджмента не стоят на месте: появляются новые, более эффективные методы и технологии управления; меняется сама среда, в которой работают руководители; постоянно возникают новые вызовы, на которые необходимо адекватно реагировать. В современном мире руководитель просто не может эффективно управлять, применяя только набор привычных ему инструментов, которыми он пользовался еще 10-20 лет назад. Исходя из целей и особенностей исследовательской программы, учебные курсы DBA должны строиться на 2 основных принципах:

- ▶ Информирование слушателей о передовых достижениях управленческой науки

- ▶ Анализ и обсуждение в группах различных подходов к управлению, основываясь на теории менеджмента и практическом опыте участников.



Помимо освоения новых методов управления, более глубокое погружение в отдельные темы бизнеса и менеджмента может помочь слушателям более четко определить свою область исследования, сформулировать проблематику диссертации и увидеть новые, неочевидные на первый взгляд решения.

Тема, которую также очень важно затронуть при анализе организации процесса обучения на программах DBA в мире – это *сопровождение и поддержка слушателей со стороны администрации бизнес-школы*. По статистике, большой процент слушателей не доходят до конца обучения в докторантуре. И, если на программах PhD не завершают обучение 1 из 5 слушателей<sup>10</sup>, то на программе DBA речь идет уже о каждом третьем слушателе, не получившем степень. Ситуация осложняется тем, что многие бизнес-школы, в том числе и программы DBA, переходят на гибридный формат обучения. Если очное присутствие обеспечивало регулярное взаимодействие слушателей с преподавателями и научными руководителями, коммуникацию в рамках группы, то с переходом в «онлайн» многие слушатели оказываются «выключенными» из этих процессов.

Руководству программ приходится проявлять творчество и создавать новые возможности для поддержания постоянного контакта между слушателями и выпускниками. Некоторые школы, реализующие онлайн-программы, организуют очные недели, в рамках которых проходит сразу множество мероприятий. Business Science Institute ежегодно проводит Международную неделю в Европе – событие, которое могут посетить слушатели и выпускники всех лет. В рамках мероприятия проходят презентации исследований, защита диссертаций, конференции, церемонии выпуска и встречи выпускников. Gordon Institute of Business Science, кампус которого находится в Йоханнесбурге, привлекает на свою программу DBA слушателей со всего африканского континента. Эта бизнес-школа проводит очную неделю «Festival week» 1 раз в год в своем кампусе, дополняя очными мероприятиями эффективное онлайн-обучение. Кроме того, для обеспечения регулярного взаимодействия, бизнес-школы систематически проводят соответствующие онлайн-мероприятия. Так, Cranfield School of Management ежемесячно проводит «Sunday get together» («Воскресенье вместе») в Zoom для всех желающих – участники могут обсуждать актуальные вопросы, возникающие у них проблемы, советоваться или просить помощь друг у друга в случае необходимости. Gordon Institute of Business Science также проводит ежемесячные неформальные онлайн-встречи, где каждый участник может делиться с другими своими достижениями/проблемами. Кроме того, GIBS ввела в еженедельную практику проведение 40-минутных мини-семинаров: половину времени выступает эксперт с небольшим докладом по теме, которая может помочь слушателям в подготовке исследования (например, «правила научного цитирования»), вторая половина посвящена ответам на вопросы участников. Очень важно отметить, что после внедрения таких поддерживающих практик доля завершающих обучение стала расти. Многие программы DBA предоставляют

возможность доступа слушателей к семинарам, мероприятиям, онлайн-защитам и предзащитам не только своей группы, но и других потоков. Советы от более опытных участников программы часто позволяют избежать ошибок, правильно выстроить процесс подготовки диссертации и найти нужное решение проблемы.

В случае, если руководству и администрации программ удастся эффективно выстроить процесс обучения и внутригруппового взаимодействия, то переход на онлайн- или гибридный формат обеспечивает ряд преимуществ: доступность обучения для слушателей из других стран или дальних регионов страны; слушателям проще совмещать обучение и работу; равномерный график обучения (онлайн-сессии могут проводиться чаще, не возникает больших перерывов между модулями); возможность организации дополнительных семинаров и индивидуальных консультаций в любое время; постоянное взаимодействие между слушателями с помощью дистанционных технологий.

### **РАЗВИТИЕ РОССИЙСКИХ ПРОГРАММ DBA В КОНТЕКСТЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ВШКУ РАНХИГС)**

Первоначально DBA ВШКУ создавалась как трехлетняя программа, включающая в себя как учебную, так и исследовательскую составляющую. Со временем, после получения первой аккредитации АМБА в 2014 году, в соответствии с рекомендациями международной комиссии было принято решение о переходе на четырехлетний формат обучения.

Дело в том, что на DBA ВШКУ учебная и исследовательская части программы реализуются параллельно, с первого дня обучения. Каждый слушатель приходит на программу уже с идеей о теме будущего исследования, которую должен представить на собеседовании. В зависимости от темы, руководство программы предлагает кандидатуры научных руководителей, которые специализируются в данной области. Поэтапная подготовка диссертации на протяжении 3 лет проводится одновременно с обучением на программе: в рамках DBA предусмотрено 9 учебных модулей по 10 дней каждый. Каждый год завершается *промежуточной аттестацией*, посвященной представлению текущих результатов исследования. Кроме этого, существует процедура аттестации и по каждой отдельной дисциплине: она может проводиться в форме эссе, индивидуального или группового проекта, бизнес-симуляции (например, разработка маркетинговой стратегии, анализ текущей экономической ситуации и ее влияния на бизнес и др.). Это позволяет слушателям найти новые направления развития своих организаций, более четко обозначить проблематику исследования и подобрать эффективные инструменты для решения существующих управленческих задач. Однако такой формат обучения предполагает и очень интенсивную нагрузку, которая часто оказывается невыполнимой для руководителей высшего звена, совмещающих постоянную работу с обучением. В связи с этим многие слушатели не успевали завершить свой исследовательский проект, откладывая защиту на год или больше.



Повышение продолжительности программы создало целый ряд преимуществ для слушателей: в учебном плане появился дополнительный год для подготовки и совершенствования диссертации. Если на протяжении 3 лет слушатели одновременно учатся и поэтапно проводят исследование, то четвертый год полностью освобожден от занятий – он предназначен для самостоятельной работы при поддержке научного руководителя. Это, в свою очередь, привело к значительному росту доли слушателей, успешно завершающих программу в срок.

Основной целевой аудиторией являются руководители высшего звена и собственники бизнеса, от 30 до 50 лет, которые приходят на программу с целью совершенствования своей управленческой практики, получения нового импульса для развития своей организации, личностного роста. Так как программа предназначена для узкого круга руководителей, которые заинтересованы в научно-исследовательской деятельности, динамика наборов и выпусков остается стабильной на протяжении всех лет, при этом спрос неэластичен по цене и слабо чувствителен к изменениям внешней конъюнктуры (см. рисунок 5).<sup>11</sup>

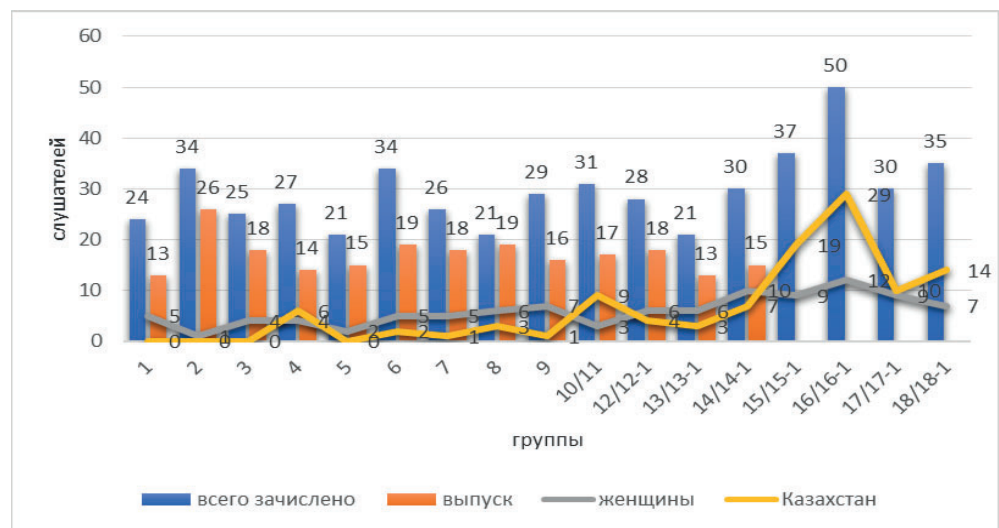


Рис. 5. Динамика показателей набора и выпуска на программе DBA ВШКУ 2002-2019.  
Fig. 5. Dynamics of the indicators of set and release on the program DBA HSKG 2002-2019.

Важную роль играет статус и престиж степени «Доктор делового администрирования», хотя карьерный рост сам по себе редко является стимулом для поступающих на программу ввиду уже сложившейся успешной карьеры. В настоящий момент, степень DBA пока не признается в качестве альтернативы кандидатской или докторской степени в академической среде, поэтому на программу редко при-

ходят слушатели с целью начать преподавательскую или научную карьеру. При этом многие выпускники впоследствии все же становятся успешными преподавателями и консультантами на программах бизнес-образования, а также получают ученую степень на базе диссертации DBA.

Если говорить о структуре и содержательной части DBA, здесь программа ВШКУ РАНХиГС значительно отличается от общепринятых западных стандартов. Как было показано в предыдущем разделе, учебные планы ведущих зарубежных школ бизнеса включают, в основном, только курсы, посвященные *методам исследования* (в среднем, в программе содержатся 4-5 таких курсов). Управленческие дисциплины, если и проводятся, то в очень малом количестве, причем чаще всего они включены в курсы по выбору. ВШКУ с самого начала реализации программы DBA выбрала принципиально другой подход, учитывая объективные потребности слушателей на российском рынке бизнес-образования. Во-первых, многие успешные руководители не имели базового экономического или управленческого образования, обладая, при этом, огромным профессиональным опытом. Во-вторых, меняющиеся экономические условия постоянно требовали новых стратегических подходов и современных инструментов менеджмента. Среди российских управленцев существовал и существует запрос не только на изучение методов подготовки научно-практического исследования, но и на содержательную часть программы, включающую обширный ряд бизнес-дисциплин. Это является одним из главных отличий программы DBA от аспирантуры или научной докторантуры. В рамках такого формата обучения слушатели, помимо докторской степени, получают высокую дополнительную ценность в виде новых знаний, навыков, опыта, приобретенного в процессе реализации учебных проектов. Конечно, курсы на программе DBA – это не базовые управленческие дисциплины, которые предлагаются слушателям в рамках MBA. Речь идет об авторских курсах и методиках, разработанных преподавателями, имеющими огромный практический опыт в своей области. А процесс обучения, в свою очередь, построен в «исследовательском» формате: слушатели свободно дискутируют, обмениваются опытом, могут предлагать группе свои собственные идеи, модели и инструменты<sup>12</sup>. Программа DBA ВШКУ включает 3 цикла дисциплин, один из которых посвящен *количественным и качественным методам исследования, моделированию, дизайну исследовательского проекта*, а два других – *актуальным проблемам бизнеса и методам управления*. Курсы двух управленческих блоков посвящены экономическому анализу, управлению человеческим капиталом, корпоративному управлению и стратегическому менеджменту, маркетингу, правовому регулированию, международным аспектам бизнеса, цифровой трансформации. Большое внимание на программе уделяется лидерству, психологии в бизнесе, коммуникациям и личному развитию – в учебном плане предусмотрены такие дисциплины, как «Изменение стиля управления», «Самоме-



неджмент», «Развитие продуктивного мышления руководителя», «Стрессоустойчивость», «Философия и технология управления развитием». Всего учебный план включает 20 обязательных и 28 дисциплин по выбору. Таким образом, программа является комплексной и создает основу как для достижения новых результатов в управленческой деятельности, так и для подготовки междисциплинарного научно-практического исследования.

Как и в ведущих бизнес-школах мира, в ВШКУ уделяется большое внимание внутригрупповому взаимодействию слушателей на программе DBA. Помимо очных встреч в рамках занятий, слушатели и выпускники могут принимать участие в различных мероприятиях, организованных школой. На протяжении 20 лет активно работает *Ассоциация выпускников*, которая регулярно проводит бизнес-завтраки, семинары, конференции, ежегодные форумы в России и за рубежом, выездные стажировки в европейских бизнес-школах. Во время пандемии было принято решение дополнить очные мероприятия новыми возможностями коммуникации в онлайн-формате. Например, в рамках проекта «Alumni Talk» слушатели и выпускники могут поделиться своим опытом в формате интервью, а также послушать интересные идеи своих коллег и преподавателей. В онлайн-формате проводятся и мастер-классы приглашенных спикеров по актуальным темам бизнеса и управления<sup>13</sup>.

В целом, можно сделать вывод о том, что программа DBA ВШКУ развивается на основе международных стандартов (в 2017 году программа была повторно аккредитована АМВА на 5 лет без условий), но при этом учитывает национальную специфику, потребности рынка и запросы слушателей. Это нашло отражение как в содержании программы, так и в создании дополнительных возможностей взаимодействия между слушателями и выпускниками разных лет.

Проблемой остается то, что до сих пор в России, как и во многих других странах мира, программа DBA по статусу не признается наравне с классической, научной докторантурой. Она считается докторантурой «второго эшелона», так как носит прикладной характер<sup>14</sup>. Это приводит к тому, что руководители для получения статуса доктора могут выбирать аспирантуру или докторантуру, не соответствующую их целям и задачам, и эффективные результаты в таком случае не получают ни наука, ни практика бизнеса<sup>15</sup>. Очень важно, чтобы академическое сообщество официально признало, что программы научной и профессиональной докторантуры находятся в одной «весовой категории», но имеют принципиально разные цели и задачи.

В 2014 году по предложению РАБО и НАСДОБР была сформирована комиссия из представителей ведущих школ бизнеса под руководством декана ВШКУ, профессора Календжяна С.О. для разработки требований к программам DBA в России. Значительный вклад в успешное завершение работы комиссии внес академик РАН А.Г. Аганбегян. Активную роль в разработке проекта нового стандарта сыграв

ли профессор Коробейникова С.В. и профессор Карташова Л.В. Работа была достаточно сложной, сопровождалась серьезными дискуссиями, однако по ее итогам были утверждены стандарты РАБО, учитывающие многолетний опыт ДВА ВШКУ и критерии Ассоциации АМБА<sup>16</sup>.

Учитывая природу программы ДВА, в ней должны сочетаться *три важных компонента*: обучение современным подходам к управлению, серьезная подготовка научно-практического исследования и взаимообогащающее взаимодействие между участниками. В таком случае программа создает мощный синергетический эффект для науки и практики управления, а также для общества в целом. Этот подход должен найти отражение в рамках новых национальных стандартов профессиональной докторантуры (ДВА), которые в настоящее время разрабатываются в России.

### ПРИМЕЧАНИЯ:

<sup>1</sup> Jones. M. Contemporary trends in professional doctorate// Studies in Higher Education, 43 (5), p. 814-825, 2018.

<sup>2</sup> T. Graf. Global DBA Survey: Professional Doctorates in Management. <https://www.dba-compass.com/survey/>, 2014, 2017.

<sup>3</sup> Pappano L. The Master's as the New Bachelor's. The New York Times, July 24, 2011. <https://www.nytimes.com/2011/07/24/education/edlife/edl-24masters-t.html?pagewanted=all&r=0>

<sup>4</sup> Wan He, Daniel Goodkind, and Paul Kowac An Aging World: 2015. International Population Reports. US Census Report (2016). - W., 165 p.

<sup>5</sup> Graf T. Global DBA Survey: Professional Doctorates in Management. <https://www.dba-compass.com/survey/>, 2014, 2017.

<sup>6</sup> Banerjee, S. and Morley, C., 2013. Professional Doctorates in Management: Toward a Practice-Based Approach to Doctoral Education. Academy of Management Learning & Education, 12(2), pp.173-193.

<sup>7</sup> Rigg, C., Ellwood, P., & Anderson, L. (2021). Becoming a Scholarly Management Practitioner - Entanglements between the worlds of practice and scholarship. The International Journal of Management Education, 19, 2.

<sup>8</sup> Simpson, C., & Sommer, D. (2016). The Practice of Professional Doctorates: The Case of a U.K.-Based Distance DBA. Journal of Management Education, 40(5), 576-594.

<sup>9</sup> Эта тема традиционно занимает важное место в содержании и направлениях исследовательской деятельности программы ДВА ВШКУ РАНХиГС.

<sup>10</sup> PhD research degrees: update. Entry and completion. Higher Education Funding Council for England. HEFCE (2007). - <https://core.ac.uk/download/4156383.pdf>

<sup>11</sup> Коробейникова С.В. «Новое качество жизни руководителя – исследователь-практик и ученый» / Альманах ВШКУ № 12, М: Изд-во МАКС Пресс, 2019. – С. 61-67.



<sup>12</sup> Календжян С.О. DBA как инновационная форма подготовки топ-менеджеров. Российский внешнеэкономический вестник, 12-2012, с. 58-68.

<sup>13</sup> Раздел об Ассоциации выпускников, сайт ВШКУ РАНХиГС: <https://gscm.ranepa.ru/association/>

<sup>14</sup> Neumann, R. (2005). Doctoral differences: Professional doctorates vs PhDs compared. Journal of Higher Education Policy and Management, 27(2), 173-188.

<sup>15</sup> Карташова Л.В. DBA В России – вызовы и возможности. Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2 (68) 2014, 3-11.

<sup>16</sup> Календжян С.О., Коробейникова С.В. «Доктор делового администрирования» ВШКУ: от идеи к успеху / Альманах ВШКУ № 15 (2021). – М: Изд-во МАКС Пресс. 2022.- С. 36-38.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

Аганбегиан А.Г., Календжян С.О. Программа DBA в академии - первая программа для получения высшей профессиональной степени по управлению. / Журнал РАВО «Бизнес-образование», № 2(32), 2012 @@ Aganbegyan A.G., Kalendzhyan S.O. Programma DBA v akademii - pervaya programma dlya polucheniya vy'sshej professional'noj stepeni po upravleniyu. / Zhurnal RAVO «Biznes-obrazovanie», № 2(32), 2012.

Веб-сайт ВШКУ РАНХиГС @@ Veb-sajt VShKU RANXiGS - <https://gscm.ranepa.ru/>

Карташова Л.В. DBA В России – вызовы и возможности. Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2 (68) 2014. С. 3-11 @@ Kartashova L.V. DBA V Rossii – vy'zovy` i vozmozhnosti. Vestnik RE`U im. G. V. Plekhanova, 2 (68) 2014. S. 3-11.

Календжян С.О. Развитие бизнес-школы: 20 лет пути / Бизнес-образование. №1(35) 2014, с. 9-15 @@ Kalendzhyan S.O. Razvitie biznes-shkoly` : 20 let puti / Biznes-obrazovanie. №1 (35) 2014, s. 9-15.

Календжян С.О., Коробейникова С.В. «Доктор делового администрирования» ВШКУ: от идеи к успеху / Альманах ВШКУ № 15 (2021). – М: Изд-во МАКС Пресс. 2022.- С. 36-38 @@ Kalendzhyan S.O., Korobejnikova S.V. «Doktor delovogo administrirovaniya» VShKU: ot idei k uspehu / Al`manax VShKU № 15 (2021). – М: Izd-vo MAK S Press. 2022.- С. 36-38.

Коробейникова С.В. «Новое качество жизни руководителя – исследователь-практик и ученый» / Альманах ВШКУ № 12, М: Изд-во МАКС Пресс, 2019. – С. 61-67 @@ Korobejnikova S.V. Novoe kachestvo zhizni rukovoditelya – issledovatel`-praktik i ucheny`j / Al`manax VShKU № 12, М: Izd-vo MAK S Press, 2019. – S. 61-67.

Banerjee, S. and Morley, C. Professional Doctorates in Management: Toward a Practice-Based Approach to Doctoral Education. Academy of Management Learning & Education, 2013, 12(2), pp.173-193.

Business Science Institute - <https://en.business-science-institute.com/>

Graf T. Global DBA Survey: Professional Doctorates in Management - <https://www.dba-compass.com/survey/>, 2014 - 2017.

Cranfield School of Management - <https://www.cranfield.ac.uk>

HEFCE (2007). PhD research degrees: update. Entry and completion. Higher Education Funding Council for England - <https://core.ac.uk/download/4156383.pdf>



Jones M. Contemporary trends in professional doctorate / *Studies in Higher Education*, 2018, 43 (5), p. 814-825.

Maastricht School of Management - <https://www.msm.nl/education-programs/dba-program-1/program-overview>

Neumann, R. Doctoral differences: Professional doctorates vs PhDs compared. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2005, 27(2), 173-188.

Pappano L. The Master's as the New Bachelor's. *The New York Times*, July, 2011. [https://www.nytimes.com/2011/07/24/education/edlife/edl-24masters-t.html?pagewanted=all&\\_r=0](https://www.nytimes.com/2011/07/24/education/edlife/edl-24masters-t.html?pagewanted=all&_r=0)

Rigg, C., Ellwood, P., & Anderson, L. Becoming a Scholarly Management Practitioner - Entanglements between the worlds of practice and scholarship. *The International Journal of Management Education*, 2021, 19, 2.

Simpson, C., & Sommer, D. The Practice of Professional Doctorates: The Case of a U.K.-Based Distance DBA. *Journal of Management Education*, 2016, 40(5), 576-594.

US Census Report. An Aging World: 2015. *International Population Reports*. By Wan He, Daniel Goodkind, and Paul Kowac. 2016.

