

– **Асылбек Базарбаевич, вуз, созданный вами, работает на образовательном рынке Казахстана уже более четверти века. Расскажите, пожалуйста, как возникла идея этого бизнеса? Каковы основные вехи его развития?**

– Наш вуз начал работать в 1988 году как Школа менеджеров кооперативного объединения «Союз». Это произошло благодаря принятому тогда закону «О кооперации». То есть в то время появились кооператоры как самостоятельные субъекты экономической деятельности, а обучать их было некому. Мы взялись за это дело, отсюда и пошла история нашего университета.

По мере развития рыночных отношений, выделения Казахстана в независимое государство экономическая и политическая ситуация в стране ставила перед нами другие задачи. Те вузы, которые смогли ответить на эти вызовы, продолжают работать, остальные – потихоньку сошли со сцены. Через два-три года, когда у нас стало известно о существовании науки «менеджмент», мы назвали себя «Алматинская школа менеджмента». Заметьте, как только меняется экономическая ситуация и рынок, на который мы работаем, мы адекватно этому меняем название. Так, в 90-х пришло понимание важности международного рынка, поскольку Казахстан стал независимым, люди стали стремиться работать за рубежом. И мы уже стали вузом, который может объяснить нашим предпринимателям, что же такое международный рынок, как надо на нем работать, какими знаниями обладать, какие новые навыки приобрести, как установить связи с иностранными партнерами. Поэтому в тот момент в названии нам нужно было слово «международная». И в 1996 году мы стали называться Международной Академией Бизнеса. Почему бизнеса? Да потому что казахстанский бизнес уже встал на ноги и почти каждый в стране хотел быть бизнесменом. И вскоре начался набор студентов уже в МАБ.

– **Расскажите подробнее о том, как вы пришли к программам MBA, которые вскоре стали вашей визитной карточкой?**

– По сути, первые годы своей деятельности мы представляли собой тренинговый центр. Но устойчиво работать на коротких курсах очень сложно, потому что никогда не знаешь, будет у тебя в этом месяце зарплата или нет. Все зависело от ежемесячного набора студентов. И тогда пришло понимание, что нужны более длинные программы, где клиент платит не за месяц, а, скажем, за полгода, год, два. Мы посмотрели, какие программы такого рода есть на мировом рынке. Это были программы MBA. И в 1995 году нам посчастливилось выиграть два международных проекта, благодаря которым мы смогли усилить свою материально-техническую базу, подготовить наших преподавателей за рубежом. А в 1996 году мы открыли программу MBA. Однако первый набор у нас не состоялся, потому что параллельно в КИМЭП была открыта такая же программа с участием государства, причем бесплатно. Но уже на следующий год мы набрали слушателей на программу MBA, несмотря на то что в КИМЭП бесплатный набор продолжался. Наша фишка была в том, что мы сделали ставку на обучение на русском языке и учили, как развивать бизнес здесь, в Казахстане, а не как продавать кока-колу в Амстердаме. Первый набор у нас был 15 человек, а уже через 9 лет – 700! Это был мощный рывок!

Постепенно мы совершенствовали нашу программу, а в 1998 году создали двудипломную программу MBA совместно с голландской Маастрихтской школой менеджмента. Благодаря такому международному видению, четкой ориентированности на рынок и ответственности перед клиентами репутация и качество наших программ росли. А в 2005 году, когда мы уже стали делать исследовательские международные проекты, смогли открыть программу Доктор делового администрирования (DBA).

Надо сказать, что наши партнеры – всегда очень сильные университеты. Это те вузы, которые могут нас подтянуть до своего уровня. Например, докторскую программу мы открыли совместно с Академией народного хозяйства при правительстве РФ. Научным руководителем выступил знаменитый экономист Абел Аганбегян. Среди наших партнеров по MBA Маастрихтская школа менеджмента, очень сильная европейская школа, ранее мы работали с Высшей Школой Коммерции (HEC, France) – номер один во Франции. У нас три международных двойных диплома. Наш стратегический партнер сегодня – Singapore Management University.

Мы заряжены на то, чтобы работать с лучшими! Например, партнером на программу «Болашак» для преподавателей МАБ мы выбрали Университет Беркли. Министерство образования РК предлагало нам другие школы, но мы их не знали, сомневались, что можем там чему-нибудь научиться. Благодаря тому, что мы обучились там, у нас сейчас налаживается сотрудничество с этим университетом. Также после этой поездки мы стали работать с North-Western Polytechnic University, который находится в Силиконовой долине. И в этом году наши студенты и преподаватели посетили этот университет, пройдя там стажировку.

Поиск международных партнеров – непростое дело. Их надо тщательно отбирать. Считаю неправильным, когда потенциальный партнер смотрит на тебя свысока, ведет себя по-барски. Мы в этом случае отказываемся от партнерства. Работаем только с теми, кто считает нас равным партнером. При этом мы хотим сотрудничать с разными странами. Европа, конечно, имеет свое видение развития, но Азия оказалась успешнее последние 10 лет. Нам этот тип ведения бизнеса нужен. С другой стороны, в качестве партнеров нам также нужны университеты стран с развивающейся экономикой, схожей с нашей.

– Асылбек Базарбаевич, вы сами лично выбираете партнеров?

– Я много езжу по миру, налаживая деловые связи вуза. И сейчас я бы не хотел уже так много ездить. Поэтому порядка 30 наших сотрудников каждый год выезжают за рубеж по административному направлению, а также еще около 30 преподавателей. Раньше я ездил сам, потому что руководители университетов хотели видеть только первое лицо. Страна была неизвестна, школа неизвестна. И раньше я ездил с переводчиком, но жизнь заставила меня выучить английский. Я понял, что нельзя создать дружеские отношения через переводчика. С его помощью передается только смысл беседы, но не эмоции.

Около 60 сотрудников университета также за последнее время в совершенстве овладели языком, могут ездить на конференции, вести переговоры, и это не предел. Мы будем наращивать количество англоговорящих специалистов в ALMA University. По стратегии университета одна из наших целей – чтобы основной состав преподавателей был трехязычным, со знанием казахского, русского и английского языков на равном уровне. Главное, конечно, профессионализм, но считаю, что знание языков – это та оснастка, без которой невозможно стать хорошим специалистом.

Английский язык сегодня очень важен для профессионального роста. Изучая, казалось бы, передовые знания на русском языке, вы отстаете сразу минимум на пять лет. Бизнес-образование, менеджмент – это западные науки. Пока новые книги по бизнесу переведут на русский, проходит два-три года. Пока они придут в Казахстан, – еще два-три года. Нас такое отставание не устраивает. Мы читаем новинки в оригинале, ездим на все мировые передовые конференции в нашей области для того, чтобы видеть тенденции развития мира. Это не означает, что мы побежим туда же, куда идут все. Мы осознаем, что именно нам надо, где мы



АСЫЛБЕК КОЖАХМЕТОВ

Основатель первой бизнес-школы в Казахстане (Алма-Атинская Школа Менеджмента, 1988), позже преобразованной в Международную Академию Бизнеса (МАБ). Президент Almaty Management University (ALMA University), ранее МАБ.

Доктор Делового Администрирования, Высшая Школа Менеджмента Национального Исследовательского Университета «Высшая Школа Экономики» (г. Москва, 2011).

Награжден знаком «Отличник Образования МОН РК» (1998), удостоен награды международной организации «People to People International» США – «Факел Бирменгема» (1997).

Обладатель Ордена «Құрмет» Республики Казахстан (2013).
Обладатель награды СЕЕМАН (Ассоциация развития менеджмента Центральной и Восточной Европы) в категории «Институциональное управление» (2014).



находимся и как нам увеличить свою скорость, чтобы прийти туда, куда мы хотим.

Наша задача – войти в число 200 лучших бизнес-школ мира и 50 лучших предпринимательских университетов мира. Мы активно продвигаем Проект управления знаниями, впервые в Казахстане. То есть по фундаментальным исследованиям области, скажем, менеджмента мы не можем зайти в 50 и 100 лучших. Западные университеты двести лет разрабатывают это направление. Но «управление знаниями», «предпринимательские университеты» – это новые направления, и здесь мы можем вырваться вперед.

– Получается, что смена статуса МАБ с академии на университет – это часть вашего плана по вхождению в число лучших университетов мира?

– Да, конечно, это одно из звеньев большого плана. МАБ с статусе академии стал бизнес-вузом номером один в Казахстане, по мнению и казахстанских,

и международных рейтинговых агентств. Но мы стали университетом, потому что, чтобы зайти в число лучших бизнес-школ мира, нужно в первую очередь быть понятными на этом рынке. Когда говоришь на встречах с зарубежными партнерами: «Мы – академия бизнеса», они полагают, что речь идет о полицейской академии или академии наук. Нам хочется быть более понятными, работать в их языковом поле.

Я все время говорю, что сначала надо уравниваться с иностранцами в их понятийном аппарате, в их мышлении, чтобы тебя признали своим. Только после этого ты делаешь следующий шаг и вырываешься вперед. Сразу обойти не получится. К тому же в 1998 году быть международной академией было круто – все хотели выйти на международный уровень. Но сейчас этого там никто не понимает – думают, что вуз создан при участии правительства каких-то стран.

В новое имя университета вместо слова «международная»

мы патриотично ввели название нашего города – Алматы. Есть университеты в Гарварде, Оксфорде, Кембридже, Сингапуре, и они носят имена своих городов. При этом мы еще исходим из того, что Алматы становится все более известным. Город уже провел Азиаду, будет проводить всемирную универсиаду, надемся, что проведет Олимпиаду в 2022 году. И после Олимпиады наш город будет на устах у всех, как Сочи, который теперь знает весь мир.

С другой стороны, по казахстанским нормам есть три статуса высших учебных заведений: институт, академия и университет. Чем выше статус, тем больше специальностей и докторских программ ты можешь сделать, а также больше исследований проводить. Нам без исследований никуда.

Мы в начале лета получили новый статус и сразу же ввели PhD. Это возможно только в статусе университета. Сейчас мы ищем партнера на международный PhD. Кроме того, теперь мы можем претендовать на большее финансирование со стороны министерства образования. Мы получили много новых аккредитаций и рейтингов, качество наших программ повысилось. Когда у тебя есть и деньги физических лиц, и деньги компаний, и деньги государства, ты можешь нанимать более квалифицированных преподавателей, в том числе зарубежных. Кроме того, можно проводить более серьезные исследования, имеющие большую стоимость и, в итоге, большую ценность как для нас, так и для бизнеса. Здесь как история про курицу и яйцо – непонятно, что важнее. Если у тебя больше денег, ты делаешь больше качественных программ. Если у тебя много качественных программ, то ты зарабатываешь больше денег.

– Расскажите о рейтингах и аккредитациях университета. Что это дает в рыночном плане?

– Когда год назад нас аккредитовала АМБА, а это мировая аккредитация ассоциации МВА, Казахстан появился на миро-



вой карте МВА. Мы – первые, кто пришел из Казахстана и Центральной Азии в целом. И в ближайшие три года никто из Казахстана не сможет получить эту аккредитацию.

Мы гордимся тем, что заняли 3-е место в рейтинге лучших вузов по оценке казахстанских работодателей. В этом году мы – первый и единственный вуз из Казахстана получили международную награду от Ассоциации менеджмента Центральной и Восточной Европы, которая теперь называется Ассоциация менеджмента развивающихся экономик мира. То есть это уже не региональное, а мировое объединение, которое ежегодно присуждает четыре награды в своей Ассоциации, в которую входят порядка 150 вузов. Одна из них – «За лучшее институциональное развитие» – присуждена Almaty Management University. 25 сентября в Будапеште состоится вручение (прим. ред.: интервью проводилось накануне вручения).

Для нас это признание – показатель, что мы идем правильно. К сожалению, в Казахстане есть много неправильных месседжей, фетишей, искусственно надутых. Разного рода премии, организаторы которых имеют целью только заработать на этом, рассылая сообщения о победе в конкурсе всем подряд, авось кто-то заплатит взнос. Мы за такими конкурсами не гоняемся. А вот признание от

Ассоциации – это другое дело, потому что здесь объективно оценивается качество образования.

Аккредитации придуманы на Западе как ориентация на потребности экспертов, профессионалов и потребителей, которые создают свои системы оценки. Эти системы конкурируют друг с другом, и постепенно в ходе десятилетий работы остаются только признанные. И такие признанные аккредитации (как, например, AMBA) мы и стараемся получить. От Ассоциации менеджмента Центральной и Восточной Европы мы тоже получили аккредитацию на максимально возможный срок – пять лет, и снова единственные в Казахстане. В то же время мы получили и национальную аккредитацию НКАОКО, что подтверждает признание качества нашего образования на национальном уровне. Отвечая на ваш вопрос, могу сказать, что аккредитация – это лучшее из того, что существует для оценки качества вуза. Это лучше, чем аттестация и рейтинги, которые, я считаю, имеют свои интересы и не всегда объективны.

– Какова ваша методика обучения?

– Мы тщательно следим за тем, чтобы в нашем вузе учились сильные студенты. Ежегодно 50–60 студентов мы оставляем на второй год, и они уходят в другие вузы, так как их оценки признаются там недостаточными для перевода с курса на курс. А для нас они не достаточны. Если

ALMA UNIVERSITY
(ALMATY MANAGEMENT UNIVERSITY), РАНЕЕ МАБ



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY

www.alma.edu.kz

**1-Я БИЗНЕС-ШКОЛА
В КАЗАХСТАНЕ**

**ПРИЗНАН БИЗНЕС-ВУЗОМ
№ 1 В КАЗАХСТАНЕ –
РЕЙТИНГ EDUNIVERSAL
(ФРАНЦИЯ) (С 2008 Г.)**

ВХОДИТ

- **В 300 ЛУЧШИХ БИЗНЕС-ВУЗОВ МИРА – РЕЙТИНГ EDUNIVERSAL (ФРАНЦИЯ) (С 2013 Г.);**
- **В 202 ЛУЧШИХ ВУЗА МИРА ПО ПРОГРАММАМ МВА – АККРЕДИТАЦИЯ AMBA (ASSOCIATION OF MBAS, UK) (2013 Г.);**
- **В ТРОЙКУ ЛУЧШИХ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВУЗОВ КАЗАХСТАНА ПО НАЦИОНАЛЬНОМУ РЕЙТИНГУ НКАОКО (2014 Г.);**
- **В ТРОЙКУ ЛУЧШИХ ВУЗОВ ПО МНЕНИЮ РАБОТОДАТЕЛЕЙ КАЗАХСТАНА (2014 Г.);**
- **В СИЛЬНЕЙШИЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ АССОЦИАЦИИ АМЕРИКИ (AACSB), ЕВРОПЫ (EFMD) И АЗИИ (AAPBS).**

ИМЕЕТ

- **47 ВУЗОВ-ПАРТНЕРОВ ИЗ 21 СТРАНЫ МИРА;**
- **16 МЕЖДУНАРОДНЫХ ДВУДИПЛОМНЫХ ПРОГРАММ ПО ПРОГРАММАМ БАКАЛАВРИАТА, МВА И ДВА**



в прошлом году для перевода с 1-го на 2-й курс нужна была средняя оценка GPA (general point average) 1,8, со 2-го на 3-й – 2,0, с 3-го на 4-й – 2,25, то в этом году мы повысили требования к оценкам для перевода с курса на курс. Теперь эти средние оценки должны быть соответственно 2,0; 2,12 и 2,33, то есть будет еще сложнее остаться в университете. Но зато те, кто получит наш диплом, – это по-настоящему сильные специалисты. Мы сделали это, чтобы повысить качество обучения, которое все же измеряется академическими успехами. Наша концепция в целом такова, что мы первые два года выращиваем личность, развивая больше общественные навыки – выступления, активности, презентации, а третий-четвертый годы выращиваем специалиста, погружаем в специализированные программы, предметы, когда нужны больше знания, а не навыки.

– Асылбек Базарбаевич, не секрет, что оценки покупаются...

– В нашем университете, благодаря четкой выстроенной корпоративной политике, нет случаев коррупции. Например, преподавателям запрещено принимать подарки от студентов, даже по случаю дня рождения, а также устраивать застолье во время экзамена. Разрешены только цветы. У нас «прозрачные» аудитории и коридоры – везде стоят камеры видеонаблюдения. Все отслеживается – как студенты посещают лекции и семинары, вовремя ли начинаются экзамены, сколько длится занятия и так далее. Единицы вузов используют такой инструмент. Кроме того, запреще-

но принимать экзамены где-либо, кроме университета. В этом году был случай, когда преподаватель пригласил студентов на сдачу экзамена вне университета. Студенты сами сообщили руководству об этом, мы расценили это как нарушение корпоративной этики и предложили этому преподавателю уволиться. Защита корпоративной культуры, пресечение коррупции – это всегда траты времени руководителя, финансовые издержки. Но здесь у нас жесткая позиция, поскольку репутация вуза для нас очень важна.

Одним из дальних истоков коррупции я считаю такое явление, как академическая нечестность, когда преподаватели пишут статьи, заимствуя идеи, мысли, выводы у других авторов, не указывая первоисточник. В образовательной сфере это традиционно считается небольшим преступлением. У нас это не так. Академическая нечестность – это также когда преподаватели помогают друг другу при сдаче квалификационных экзаменов. Почему-то считается, что студенты не могут друг другу помогать, а когда преподаватели помогают друг другу, они вроде как улучшают показатели вуза. Для нас это тоже преступление. Мы купили дорогостоящую компьютерную программу «Антиплагиат», последнюю версию. И сейчас ни одна научная статья студента либо преподавателя, ни один диплом, ни одна диссертация не может избежать проверки на наличие плагиата.

– Что вы считаете своим главным конкурентным преимуществом на рынке? За счет чего удалось создать

крепкий бренд, устойчивую репутацию, финансово успешное предприятие?

– Мы с самого начала ориентировались на нашего партнера – бизнес. Самый первый шаг, который мы сделали, – расположили парты буквой «П». У нас до сих пор так во всех аудиториях на занятиях по программам MBA. Когда парты стоят театральным стилем, те, кто на последних партах, делают что хотят, выключаются из учебного процесса. Когда преподаватель стоит в центре, он работает иначе, аудитория работает качественно. Не все преподаватели на это способны.

Надо сказать, что мы очень ответственно подходим к выбору коллег. Каждому новому кандидату на вакансию преподавателя MBA даем возможность выступить с 20-минутной презентацией перед нашим ППС. И сразу все становится очевидно. Содержание презентации выдает склонность к использованию передового или отсталого материала. Стиль выступления – начетнический или современный. Нашим преподавателям легко это оценить: этот вчера был в Европе на конференции, другой был у партнеров в Азии, третий сделал консультационный проект для крупной компании, четвертый написал кейс для государственного холдинга...

Мы берем в команду только тех, кто находится на передовом крае. Также для нас важно, чтобы человек ценил нашу коллективную атмосферу, когда можно открыто выражать свое мнение, не боясь, что тебя уволят за лишнее слово. Мы человека не можем уволить, потому что так, как он читает этот курс для бизнеса, больше никто не читает. Но и отсев кадров тут очень серьезный. Ведь бизнесмены-практики, я имею в виду слушателей MBA, ценят не книжный, а прикладной стиль подачи учебного материала, они даже могут попросить заменить преподавателя, если он не дает им новых знаний. У нас не безмолвные слушатели.

Таким образом, одно из наших главных преимуществ – это сильные преподаватели.

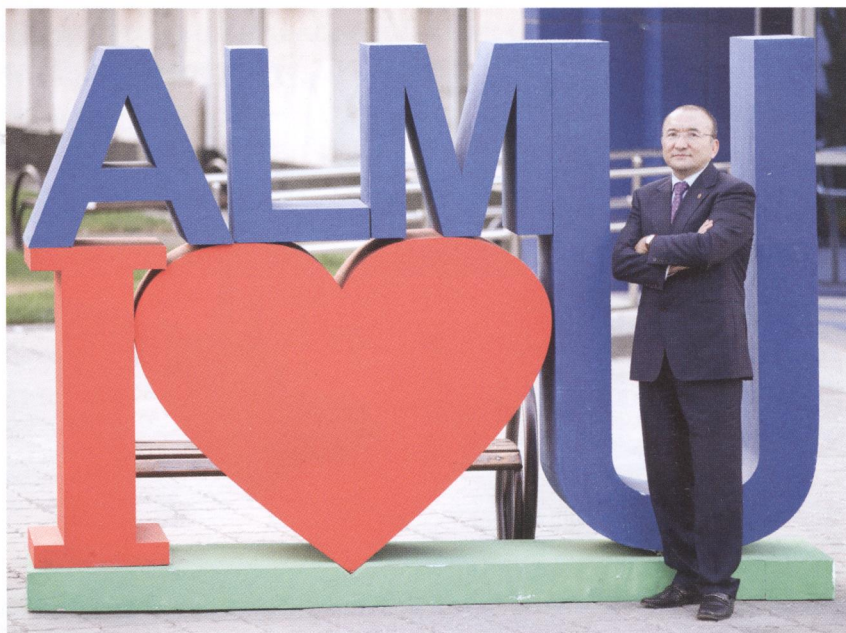
Во-вторых, мы создаем атмосферу качества, в которой ценишь себя, свое время, время преподавателя, вуз, в котором обучаешься.

Третье – наше отношение к студентам. Для нас они прежде всего наши клиенты. Говорят, что мы слишком носим их на руках. На международных конференциях доводилось слышать, что прав только цивилизованный, образованный клиент. Возможно, мы не правы, но считаем, что клиент всегда прав.

– У вас такие демократичные взгляды, наверное, потому, что вы начинали работать с бизнесом ...

– Чем мы отличаемся от других университетов? Мы работаем с бизнесом и для бизнеса. У нас на программах MBA учатся 600 бизнесменов, и это наша ключевая компетенция. Больше всего студентов у нас сейчас на бакалавриате – 2 600 человек. Это направление выросло только в последние годы. Сейчас мы ставим задачу наращивать количество студентов на отделении магистратуры. Мы хотим перенести туда область компетентности. Сейчас на магистратуре учатся 250 человек. Мы бы хотели, чтобы у нас 2 500 были на бакалавриате, столько же в магистратуре, 1 000 на MBA и порядка 250 человек на докторских программах. Это было бы для нас оптимальным соотношением. На программе DBA, а это профильный PhD, учится 45 человек.

С этого года мы ввели правило: все наши студенты обязаны провести от одного месяца до одного семестра за рубежом. Таким образом, мы сегодня вводим понятие международной мобильности для студентов бакалавриата. Раньше это распространялось только на магистрантов. В какой стране стажироваться, будет зависеть от материального положения студента. Выбор широк – от Силиконовой долины и Европы до России и Кыргызстана. Конечно, будут и гранты, в том числе и по линии государства. Другая страна с другим типом образования и



отношения к студентам позволит студентам сравнить, получить другой взгляд на предмет. Когда вы смотрите одним глазом, вы не можете оценить расстояние до предмета. Но подключив второй глаз, начинаете видеть в пространстве. Благодаря международному обучению наши студенты получают такое стереоскопическое изображение своего образования.

– Расскажите о своей команде и ваших личных принципах подбора кадров.

– Если кратко выразить, что есть наш университет, я вам отвечу так: это развитие, причем постоянное, и не только университета, но и каждого человека. У нас есть система ежегодной оценки персонала. Мы определили три сферы развития, кроме профессиональной, в которых человек должен обязательно двигаться вперед. Это казахский язык, английский язык и владение компьютером. При поступлении на работу он сдает тесты по всем трем сферам. Через год он сдает тесты снова. Наше требование – за год он должен показать прогресс в одной из трех областей на выбор. Если одна из областей отлично, то по ней он снимается с контроля.

Принимая человека на работу, я всегда задаю вопрос: что вы сделали для вуза, в котором работали? Работник должен

продвигать университет, а не себя. Личное развитие происходит само собой. Мы подбираем кадры с учетом нашей направленности на институциональное развитие. Умение работать в команде – один из важных критериев. Звезды, которые работают только на себя, нам не нужны.

– Каковы планы по дальнейшему развитию вуза?

– Теперь мы будем расти через школы: развивать уже созданные, открывать новые. У нас есть Школа государственной и общественной политики, Школа права, Школа бизнеса. В следующем году мы откроем Школу социально-экономических наук. В ближайшие годы будут открыты Школа арт-менеджмента, Школа компьютерных наук и продвинутого инжиниринга.

Одна из главных целей – мы хотим преобразоваться структурно в предпринимательский университет. Когда каждый преподаватель – предприниматель, каждый сотрудник – предприниматель, каждый студент – предприниматель. Он предпринимает усилия внутри университета либо ведет проекты, создает стартапы и инновации, которые продвигают университет. Это самая сложная задача.

– Успехов в вашем деле!

Текст: Жамиля АБЕНОВА
Фото: Евгения БАЛАГУТА