

Л. А. Малышева

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ В ВУЗЕ: ТОЧКИ РОСТА ИЛИ НЕПРОФИЛЬНЫЙ БИЗНЕС?

В статье предлагаются модели бизнес-образования и алгоритм его стратегических преобразований. Рекомендуются матричный принцип построения структур и проектный подход к бизнес-образованию.

Ключевые слова: организационное проектирование, развитие, вузы, дополнительное профессиональное образование, стратегия, бизнес-процессы, организационные структуры.

•
L. A. Malysheva

Business education at the university: points of growth or non-core business

The article proposes a model of business education and the algorithm for strategic transformation. It is recommended principle of matrix structures and project-based approach to business education.

Key words: organizational design, development, business education, University, strategy, business processes, organizational structures.

Модернизация системы образования, вступление в ВТО, демографический спад и создание федеральных, исследовательских и инновационных университетов привели к существенному переделу рынка и новой политике в сфере образования. И, как следствие, к значительным административным и организационным преобразованиям практически во всех образовательных учреждениях [3].

Популярные в настоящее время технологии прогнозирования¹ и проведенный компанией «МАТАВЕР» Форсайт свидетельствуют о новых вызовах и тенденциях в сфере образования. Основные выводы Форсайта говорят о том, что: «...масштабные изменения в образовании неизбежны в ближайшие годы, образование будет непрерывным, повсеместным, человеко-ориентированным, представленным множеством форм, трансформация образования — это шанс для роста бизнеса и экономики, инструмент влияния на глобальном рынке...». Прогноз в системе образования поэтапно выделяет следующие тенденции:

- К 2015 г.: развитие форматов технопарков, интеграцию мобильных и online-технологий в образование, реализацию средне-специального образования в программах бакалавриата, активное присутствие регионов и бизнесов в качестве заказчиков.

- Начиная с 2015 г.: развитие новых образцов университетов по типу «Сколково», Олимпийского университета; появление смешанных специальностей; индивидуализацию траекторий и появление «электронных тьюторов»; online-трансляцию защит; развитие «авторских мастерских».

- К 2020 г.: переход на образование с фокусом на «форматы мышления», смена роли преподавателя на роль наставника; переход на компетентностную оценку; создание программ практико-ориентированного обучения с созданием реального бизнеса или карьерным ростом.

- И наконец, начиная с 2025 г. участники Форсайта предполагают создание новых университетов в форме «холдингов студентов» с фокусом на формирование команд.

Налицо влияние рынка на формирование университетской среды и новое видение университета как социального лифта для студентов и возможности их качественной интеграции в бизнес еще в процессе учебы. Вопрос заключается в том, насколько университеты готовы к таким трансформациям и существуют ли у них ресурсы и резервы для подобных преобразований.

Мы считаем, что в настоящее время в вузах существуют направления деятельности, которые могут явиться точками роста для смены стратегий развития университетов. Это прикладные научные исследования и дополнительное профессиональное образование (ДПО). Особенно ДПО, обеспечивающее непрерывность образования, его связь с бизнесом, влияние заказчика на форму и

¹ Форсайт «Образование 2030: карты будущего» // <http://metaver.ru/2011/edu2030/>

содержание программ, компетентностный подход и другие факторы.

Мы считаем, что именно ДПО сможет обеспечить вузу устойчивое долгосрочное развитие и конкурентоспособность в условиях вступления в ВТО, глобальной экспансии зарубежного образования, развития информационных технологий и роста мобильности, как преподавателей, так и студентов. В случае если стратегии университетов будут учитывать эту возможность, потребуются серьезные организационные преобразования [1, 2, 4, 9]. В противном случае, вузы не смогут работать в условиях жесточайшей конкуренции в той части непрерывного профессионального образования, которое выходит далеко за рамки тех пяти-шести лет обучения студентов в высшей школе.

Для подтверждения этой гипотезы мы рассмотрим в данной статье следующие аспекты:

- проанализируем зарубежный опыт развития ДПО;
- обратимся к итогам прогнозов в развитии бизнес-образования на примере Форсайта;
- оценим российскую ситуацию с ДПО в вузах.

Далее предложим методику организационных преобразований в вузах, которая позволит запустить процесс стратегического развития университетов, сделавших ставку на приоритет ДПО.

Анализ зарубежного опыта ДПО

Успешные зарубежные практики свидетельствуют о наличии различных моделей ДПО в вузах. Под моделью ДПО будем понимать структуры разного уровня управления, бизнес-процессы, ориентированные на различные целевые аудитории. Для выявления различных моделей ДПО проанализируем успешный опыт представителей первой десятки QS World University Rankings 2011²:

1. Harvard University.
2. University of Cambridge.

3. Massachusetts Institute of Technology (MIT).
4. University of Oxford.
5. Columbia University.

Кроме этого, включим в рассмотрение LMU — London Metropolitan University, образованный 1 августа 2002 г. в результате слияния Лондонского университета Гилдхолл с Университетом Северного Лондона.

Выделим несколько типов программ, характерных для зарубежных вузов (классификация программ взята у LMU).

- Undergraduate — программы повышения квалификации для студентов и довузовская подготовка;
- Postgraduate — послевузовское обучение;
- EMBA — специализированные мастерские программы;
- MBA — мастерские программы;
- Professional Courses — программы профессиональной переподготовки для открытого рынка;
- Executive Courses — корпоративное обучение, тренинги;
- Corporate Courses;
- Trainings.

На наш взгляд, предложенная LMU классификация программ очень хорошо согласуется с типами потребителей, т. е. обусловлена сегментированием рынка (табл. 1).

Для подтверждения наличия разных моделей ДПО в ведущих университетах мы проанализировали сайты и рассмотрели организационную структуру и перечень образовательных программ университетов QS World University Rankings. Помимо названия подразделения, организующего образовательную программу, интерес представляет уровень управления, к которому относится данное подразделение.

За основу был принят следующий перечень:

1. Уровень кафедры/подразделения.
2. Уровень факультета.

Таблица 1

Классификация образовательных программ по типам потребителей

Тип потребителя	Тип программы	Аналог в России
Студент	Undergraduate	Программы повышения квалификации
Специалист	Professional Courses	Программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки
Предприятие	Executive Courses	Корпоративные программы, тренинги
Руководитель, собственник	Postgraduate	Программы MBA

² <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/>

3. Уровень института, обладающего определенной финансовой самостоятельностью.

4. Уровень бизнес-школы, имеющей автономию и обладающей определенной независимостью, в том числе организационной.

Исследование выявило следующие факты.

1. Программы повышения квалификации могут реализовываться кафедрами, факультетами. Предположительно факультеты берут на себя организацию комплексных программ с участием представителей нескольких кафедр. При этом кафедры ни в одном из перечисленных университетов не проводят самостоятельно программы для предприятий, повышение квалификации, профессиональную переподготовку и программы MBA. В LMU программами для студентов занимаются как факультеты, так и London Metropolitan Business School.

2. London Metropolitan Business School осуществляет все виды программ ДПО, в том числе и для студентов. В иерархии управления подчиняется вице-ректору.

3. Программы MBA в основном проводятся бизнес-школами, обладающими определенной степенью самостоятельности в принятии решений: Harvard Business School, Cambridge Institute of Continuing Education, MIT Sloan School of Management, London Metropolitan Business School. В двух университетах программы MBA реализуются в структурах со статусом институтов: Oxford Department of Continuing Education, Institute of Continuing Education of Columbia University. Здесь стоит учитывать стратегию и приоритеты университетов. Исторически Oxford ориентирован на высшее образование, славится научными исследованиями.

4. Программы корпоративного обучения и тренинги проводятся в основном бизнес-школами и только в Oxford — в подразделении со статусом института: Oxford Department of Continuing Education Institute.

5. Профессиональную переподготовку осуществляют структуры различного уровня. В основном бизнес-школы, в Oxford и Harvard — институты, в LMU — не только бизнес-школа, но и факультеты.

Перечисленные факторы свидетельствуют о том, что программы ДПО реализуются структурами разного уровня, в том числе и автономными бизнес-школами. Таким образом, мы можем констатировать наличие разных моделей ДПО.

Теперь проверим влияние различных моделей и структур ДПО на успешность программ.

Рассмотрим лучшие программы MBA по версии Global MBA Ranking 2011³. Все 10 первых мест занимают программы MBA, которые реализуют бизнес-школы, имеющие обособленный статус и персональный бренд.

По результатам анализа топ-10 MBA можно отметить следующие факты.

1. Только в 2 из 10 школ ведутся магистерские программы, в остальных — только программы ДПО.

2. В 9 из 10 школ проводятся исследовательские программы PhD.

3. Только в одной бизнес-школе ведется программа BAA — бакалавр делового администрирования — IE Business School.

4. Только в 4 из 10 бизнес-школ проводится обучение студентов по программам ДПО.

Вывод по результатам анализа следующий: программы топ-10 MBA реализуются специализированными обособленными структурными подразделениями — бизнес-школами. Ведущие бизнес-школы мира с обособленным статусом занимаются программами ДПО, при этом ни одна не ведет программы высшего образования, только некоторые — ведут программы ДПО для студентов.

Таким образом, уже сейчас в зарубежной системе образования наиболее успешными являются те университеты, которые выделили структуры ДПО в отдельные бизнес-единицы, предоставив как инфраструктуру, так и условия развития — возможность выбора стратегии, целевой аудитории, финансовую самостоятельность, вплоть до отдельного бренда, например, известные всему миру: Harvard Business School, Cambridge Institute of Continuing Education, MIT Sloan School of Management, London Metropolitan Business School.

В условиях вступления в ВТО и либерализации российского бизнес-образования стоит рассмотреть те вызовы и тенденции, с которыми вузы столкнулись сейчас и будут иметь дело в ближайшем будущем. И от их готовности к изменениям будет зависеть судьба ДПО в вузах. Будут ли эти структуры, действительно, точками роста или выролятся в подразделения, ведущие «непрофильный бизнес», и проиграют в рыночной борьбе более гибким и конкурентоспособным бизнес-школам, консалтинговым и тренинговым компаниям.

³ <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings-2011>

Современные вызовы и тенденции в бизнес-образовании

За последние два года произошли кардинальные перемены в системе бизнес-образования. Здесь существенными изменениями стоит считать [6]:

1. Создание федеральных университетов, исследовательских и инновационных, получивших существенную бюджетную поддержку на развитие:

- Северный (Арктический), Приволжский, Уральский, Дальневосточный и Северо-Восточный, Сибирский и Южный федеральные университеты;

- МГУ и СПбГУ со статусом «уникальных научно-образовательных комплексов, старейших вузов страны, имеющих огромное значение для развития российского общества»;

- бизнес-школы мирового уровня — «Сколково» и Высшая школа менеджмента (СПбГУ);

- 57 национальных инновационных вузов;

- 27 национальных исследовательских университетов.

2. Издание нового закона «Об образовании в РФ», согласно которому государственная аккредитация программ будет распространяться только на образовательные программы, для которых установлены федеральные образовательные стандарты. Что касается остальных, то предлагается независимая оценка качества в форме общественной аккредитации и профессионально-общественной аккредитации организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и реализуемых ими образовательных программ.

3. Вступление России в ВТО, что приведет к экспансии зарубежного образования и повышению требований к качеству ДПО у конечных потребителей.

Эти далеко не все перечисленные факторы оказывают существенное влияние на вузы в целом и их систему ДПО в частности. В этой ситуации необходима адаптация системы ДПО вузов к новым условиям хозяйствования [9, 11, 12].

Либерализация ДПО, снятие барьеров для выхода на рынок фактически перевели бизнес-образование из разряда учебной — в категорию предпринимательской деятельности, к которой вузы до сих пор не были готовы. Конкурентное преимущество в виде лицензии и документов государственного образца действует до момента окончания аккредитации вузов, а это означает, что времени на преобразования некоторым уни-

верситетам осталось максимум 1,5–2 года. У остальных — нет уже и этого. Выход — международная аккредитация с гораздо более строгими условиями, нежели российская процедура, и на порядок более высокими ценами.

С другой стороны, претензии к качеству отечественного образования и снижение его статуса в глазах потребителей усугубляются модернизационными процессами в сфере законодательных инициатив. В этом свете проект указа президента Российской Федерации «О содействии привлечению в российские организации граждан Российской Федерации, прошедших обучение в ведущих иностранных образовательных организациях» в явной форме отдает приоритет зарубежному образованию. Таким образом, в глазах общественности имидж отечественного образования еще больше снижается, что особенно губительно в условиях зарубежной экспансии.

По результатам Форсайта «Бизнес-образование — 2030»⁴ эксперты выделили следующие тенденции в форматах обучения: образовательный туризм; LEGO-обучение как микромодульное обучение и сбор необходимой информации под конкретную задачу; обучение в бизнес-среде под решение проблем компаний; использование социальных сетей для обучения, работа с реальными ситуациями, а не кейсами. Все эти тенденции предполагают максимальную гибкость и адаптивность структур ДПО, в настоящее время крайне отягощенных бюрократическими процедурами, регламентами, жесткой ценовой политикой, внутренней конкуренцией, низким статусом ДПО в вузе.

Общемировые тенденции предполагают внедрение глобальных рейтингов, глобальных тестов для поступления и оценки (например, TOEFL, GMAT, PMI, PMP и прочие), глобальной оценки компетенций. И это означает, что сфера образования будет оцениваться не привычным способом государственной аккредитации, а выпускниками, работодателями, профессиональными ассоциациями, бизнес-сообществом, населением и другими заинтересованными сторонами.

Рассмотрим готовность российских вузов к современным вызовам внешнего окружения и тенденциям их дальнейшего развития.

⁴ Бизнес-образование — 2030: что будет после революции? // <http://www.e-xecutive.ru/education/adviser/1690951/>

Анализ ситуации развития отечественного ДПО

Перейдем к анализу российской практики. Исследование стратегий федеральных университетов не выявило явных приоритетов в области ДПО. Преобладают традиционные направления — образование и наука. Возможно, поэтому при объединении вузов новая модель ДПО не разрабатывается, а применяются уже существующие традиционные структуры.

Рассмотрим состояние ДПО в российских федеральных университетах и определим приоритетность ДПО, основываясь на текущей позиции руководителя ДПО в вузе (табл. 2).

Низкий приоритет ДПО в федеральных вузах подтверждается отсутствием проректора по данному виду деятельности. Кроме того, в большинстве случаев доля программ ДПО в общей структуре доходов университета составляет всего 2–3 %. В условиях модернизации образования, снижения бюджетного финансирования, либерализации дипломов ДПО университеты должны пересмотреть политику в области дополнительного образования и менять приоритеты. Это приведет, в свою очередь, к корректировке целе-

вых показателей, разработке механизмов стимулирования предпринимательской деятельности в вузе.

А теперь рассмотрим структуры известных специализированных учреждений ДПО, где руководитель ДПО является генеральным директором (ректором) (табл. 3).

Все организационные структуры выстроены по принципу матрицы. Именно матричная структура является наиболее гибкой и адаптивной к потребностям бизнеса, а также мотивирующей сотрудников к максимальной клиент-ориентированности.

Выводы по результатам анализа зарубежных и отечественных практик

По результатам анализа можно сделать следующие выводы.

В условиях модернизации только стратегические решения вуза в части приоритета ДПО могут содействовать его развитию. В противном случае университеты, отдавая приоритет научным исследованиям и программам высшего образования, не смогут конкурировать со специализированными компаниями бизнес-образования,

Таблица 2

Позиция руководителя ДПО в федеральных университетах

Университет	Подчиненность			
	ректор	проректор по учебной работе	проректор по инновационному развитию	директор института
Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта	Ректор Европейской бизнес-школы		Директор Центра инновационных образовательных программ	
Дальневосточный федеральный университет		Директор Инженерной школы по развитию		Директор Центра ДПО Школы экономики и менеджмента
Казанский (Приволжский) федеральный университет		Директор Института непрерывного образования, Директор программы МВА Директор ИПК и ПК		
Северный (Арктический) университет	Директор ИДПО			
Северо-Восточный федеральный университет		Директор ИДОПП	Инновационная инфраструктура	Бизнес-школа УрФУ
Уральский федеральный университет				
Южный федеральный университет		Совет по ДПО		

Автономные специализированные учреждения ДПО

Название учреждения	Форма собственности	Оргструктура	Программы	Аккредитация
Московская школа управления «Сколково»	Частно-государственное партнерство (ЧГП)	Матричная	МВА, ЕМВА, корпоративные и открытые программы повышения квалификации и профпереподготовки	EFMD
ИМИСП (СПб)	НОУ ВПО	Матричная	МВА, ЕМВА, корпоративные и открытые программы повышения квалификации и профпереподготовки	Association of MBAs IQA ISO 9001-2008 Eduniversal
МИМ ЛИНК (Жуковский)	НОУ ВПО	Матричная, сетевая, порядка 100 региональных центров	МВА, ЕМВА, корпоративные и открытые программы повышения квалификации и профпереподготовки	Association of MBAs EFMD CTL EFMD EQUIS
РМЦПК (Пермь)	ГОУ ДПО	Матричная	МВА, ДВА, корпоративные и открытые программы повышения квалификации и профпереподготовки	EFQM Eduniversal

консалтинговыми фирмами, зарубежными вузами по программам ДПО.

Анализ успешного зарубежного опыта показал, что элитные программы ДПО ведут автономные бизнес-школы, имеющие собственную инфраструктуру, штат, программы: это Harvard Business School, MIT и прочие.

Анализ российского опыта доказывает, что успешные бизнес-школы также обладают автономностью, то есть не входят в состав университетов. Например, «Сколково» (ЧГП), МИРБИС (НОУ ВПО), ИМИСП (НОУ ВПО), ЛИНК (НОУ ВПО). В подавляющем большинстве это негосударственные образовательные учреждения. Находясь в структуре университета, подразделениям ДПО сложно конкурировать с такими компаниями из-за сложной иерархической структуры, избыточного документооборота, излишней бюрократии.

Если вузы намерены использовать структуры ДПО в качестве точек роста, то нужны серьезные организационно-структурные преобразования. И здесь потребуются современные технологии стратегического управления и организационного проектирования [4, 6, 7, 9–11].

Логика рассуждения должна опираться на давно апробированные принципы управления организационными изменениями в предпринимательских (коммерческих) структурах [5, 8]. В условиях серьезной внешней конкуренции необходимо избегать внутренней конкуренции по программам для открытого рынка. Поэтому сле-

дует четко сегментировать рынок по типам клиентов и их запросам.

В основе всех изменений лежит стратегия, обусловленная требованиями внешнего окружения. Смена стратегии и приоритетов в области ДПО приведет к коренной перестройке бизнес-процессов, организационной структуры, системы мотивации и документооборота. Поскольку процессы и структура ДПО в вузе отличаются от традиционных, ориентированных на высшее образование, мы рекомендуем выделение ДПО в отдельные департаменты, институты, бизнес-школы с отличающимися условиями функционирования, полномочиями и самостоятельностью.

Для реализации таких преобразований потребуются следующие действия:

1. Установление стратегического приоритета ДПО.
2. Выявление целевых аудиторий и оценка их потребностей.
3. Разработка нескольких моделей ДПО для реализации различных программ, в зависимости от целевой аудитории и уровня рыночной конкуренции.
4. Формирование проектного принципа управления программами ДПО.
5. Определение организационных и финансовых условий реализации программ ДПО.
6. Поиск и привлечение менеджеров образовательных проектов, наделение их полномочиями.
7. Разработка бизнес-планов для центров от-

ветственности, принятие решений о статусе подразделений с устойчивым портфелем проектов.

8. Корректировка процессов и организационных структур.

9. Корректировка системы мотивации.

Разработка моделей ДПО в вузе как потенциальных точек роста

В зависимости от типа и стратегии развития университета могут присутствовать различные модели ДПО. Поскольку университет в принципе заинтересован в росте внебюджетной деятельности в связи со снижением уровня государственной поддержки, можно выделить разные приоритеты. Для исследовательских вузов возможна ориентация на корпоративные программы (Executive) как вариант прикладных исследований. Инновационные вузы могут нацеливаться на создание инновационных предприятий и обучать предпринимателей программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки (Professional). Что касается федеральных университетов, то они могут избрать в качестве приоритетных, например, программы MBA и EMBA (Postgraduate). Для всех вузов допустимо обучение студентов по программам ДПО (Undergraduate).

Сегментирование потребителей приводит к определению их требований и формированию программ. Нам важно понимать разницу в требованиях потребителей, которая приводит к созданию как разных продуктов, так и бизнес-процессов.

Организационно программы могут позиционироваться на разных уровнях иерархии:

- одну дисциплину ведет один преподаватель одной кафедры, организовывать процесс может кафедра;
- одну специальность ведут преподаватели одной кафедры, организовывать процесс может кафедра;
- несколько специальностей могут вестись на одном факультете (институте), организовывать процесс может факультет (институт);
- несколько направлений реализуются различными факультетами, требуется координация между факультетами, организовывать процесс может структурное подразделение ДПО, занимающее соответствующую позицию в иерархии — например в подчинении у проректора.

Это так называемый ресурсный подход. Однако в условиях конкуренции на первый план выходит продажа программы, максимально выстроенной под потребности клиента. Это прерогатива менеджера проекта. Либо он сам органи-

зует продвижение и продажу образовательной программы, либо привлекает специалистов из других подразделений.

В рамках проектного подхода вся деятельность по организации обучения представляет собой набор определенных действий. Исполнители претендуют на определенный процент от стоимости всей программы. Таким образом достигается максимальная мотивация участников.

Чем выше уровень и статус слушателей программ, тем выше должен быть статус программы (структурного подразделения) в вузе. Тем выше уровень управления в вузе, позиция менеджера образовательного проекта и его полномочия.

В остальном необходимо организовать проектный принцип управления программами ДПО и создать матричные структуры.

1. Катъкало В. С. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления // Научные доклады Центра управленческих и институциональных исследований факультета менеджмента СПбГУ. 2003. № 19. С. 61–70.

2. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб. : Изд. дом СПбГУ, 2006. 548 с.

3. Ключев А. К., Ключева П. А. Слияния в высшей школе: устойчивые практики и решения // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 6. С. 6–16.

4. Князев Е. А. Об университетах и их стратегиях // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4. С. 9–17.

5. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций? : учеб. пособие. Екатеринбург : учеб.-метод. центр УГТУ–УПИ. 2010. 438 с.

6. Луговой Р. А., Солодухин К. С., Чен А. Я. Метод формализации зависимости между уровнем достижения стратегической цели и её показателями // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 1. С. 19–25.

7. Мальцева Г. И. Стратегическое управление университетом // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2. С. 15–23.

8. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса: инструменты и методы для эффективного изменения / пер. с англ. И. Савельева. М. : Лори, 2004. 366 с.

9. Предпринимательские университеты в инновационной экономике / под общ. ред. проф. Ю. Б. Рубина. М. : Маркет ДС Корпорейшн, 2005. 402 с.

10. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М. : МЦФЭР, 2003. 864 с.

11. Разработка стратегии образовательного учреждения : метод. рекомендации / О. Б. Веретенникова [и др.]. Екатеринбург, 2007. 408 с.

12. Солодухин К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики. 2007. № 4. С. 152–156.