

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Дуканич Л.В., Коробейникова С.В.,
Александрова О.Н., Тиханова Э.А.**

**Организационное развитие бизнес-образования в
постиндустриальной экономике**

Москва 2019

Аннотация. В работе предпринята попытка сформировать научно-практический подход к решению задачи организационного развития российского бизнес-образования при переходе к цифровой экономике с учетом ее основных отличительных особенностей

Дуканич Л.В. ведущий научный сотрудник лаборатории экономики и управления бизнесом ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Коробейникова С.В. старший научный сотрудник лаборатории экономики и управления бизнесом ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Александрова О.Н. старший научный сотрудник лаборатории экономики и управления бизнесом ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Тиханова Э.А. младший научный сотрудник лаборатории экономики и управления бизнесом ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2018 год

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Научно-практические подходы к формированию организационных структур в системе бизнес-образования	6
1.1 Теоретические аспекты организации бизнес-образования.....	6
1.2 Обзор существующих форм организации бизнес-образования в России и за рубежом.....	12
1.3 Разработка научно-практического подхода к реинжинирингу и реструктуризации российского бизнес-образования при переходе к цифровой экономике	17
2 Анализ влияния новых факторов на организационную систему бизнес-образования	28
2.1 Современные вызовы постиндустриальной экономики к образовательным системам и их систематизация.....	28
2.2 Исследование потребительских предпочтений в сфере бизнес-образования в новых условиях	36
2.3 Исследование возможностей использования существующих форм организации бизнес-образования в новых условиях и анализ направлений возможной трансформации бизнес-модели дополнительного образования (на примере бизнес-образования) при переходе к цифровой экономике.....	41
3. Перспективные направления трансформации организационных структур бизнес-образования при переходе к постиндустриальной экономике.....	45
3.1. Трансформация и реинжиниринг образовательных бизнес-процессов в новых условиях.....	45

3.2. Перспективные формы организационных структур в бизнес-образовании.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65

ВВЕДЕНИЕ

Процессы цифровизации, носящие глобальный характер, радикально меняют целые отрасли экономики стремительными темпами. Возникает совершенно новый тип производства товаров, работ и услуг, который будет основываться на так называемых больших данных и их обработке, автоматизации всех сфер деятельности, технологиях виртуальной и дополнительной реальности. Экономика нового уклада в качестве ключевых факторов успешности экономической деятельности рассматривает новые информационные-компьютерные технологии, цифровые данные, позволяющие повысить эффективность и качество в процессах производства и потребления товаров и услуг, а также в процессах управления. В новой экономике главным объектом управления становится цифровая компания, требующая учета роста ожиданий со стороны заказчика, улучшения качества продукции и управленческих решений, совместных инноваций, новых форм организации труда и, соответственно, другого типа и стиля управления. Меняются технологии ведения бизнеса, изменяются бизнес-модели, пересматриваются бизнес-процессы, формируется новая корпоративная культура. Отношения с бизнес-партнерами и клиентами переходят на качественно новый уровень с использованием цифровых платформ и эко-систем. Процессы доступа к необходимой для ведения бизнеса информации приобретают первостепенное значение для всех его участников. Полнота и достоверность информации об изменениях внешней среды и скорость ее обработки становятся ключевым фактором конкурентоспособности бизнес-структур. Это ставит перед российским бизнес-образованием актуальнейшую задачу подготовки управленцев нового типа, решение которой должно сопровождаться не только коренной содержательной трансформацией его программ подготовки, но и поиском эффективных организационных решений.

1 Научно-практические подходы к формированию организационных структур в системе бизнес-образования

1.1 Теоретические аспекты организации бизнес-образования

Организационная структура современного бизнес-образования и характер взаимодействия ее составляющих зависит от многих факторов: внешнего институционального окружения, состояния рыночной среды, а также от внутренних характеристик образовательных структур и особенностей: степени включенности в общий образовательный процесс или полной автономности, организации бизнес-процессов, управленческих и образовательных технологий, численности персонала (ППС и администрации), их компетентности и др. Происходящие изменения во внешней среде во многом связанные с процессами глобализации и стремительно нарастающими процессами цифровизации всех сфер человеческой деятельности, диктуют необходимость внесения существенных корректив в организационное построение бизнес-образования.

Поиск организационной структуры, отвечающей вышеуказанным вызовам, усиливающаяся конкуренция на рынке образовательных услуг ставят перед бизнес-школами, а также структурами дополнительного образования в составе высших учебных заведений проблемы реструктуризации, задачи поиска адекватных веляниям времени и изменяющимся потребностям в их услугах более совершенного организационного построения. Повышение качества образования во многом связано с эффективностью управления образовательными процессами, его организационным построением.

В основу методологического подхода к решению этой проблемы могут быть положены: неоклассическая и новая институциональная теории фирмы с учетом определенной специфики в деятельности образовательных учреждений. Они предполагают, что компания (фирма) - это структура, которая получает вознаграждение за то, что удовлетворяет запросы потребителей, объединяя для этого в своих границах материальные и нематериальные ресурсы, компетенции специалистов и менеджеров. Другим важным элементом теории фирмы, по мнению исследователей Ждановым Д.А., Даниловым И.Н. и полностью разделяемым нами, является рассмотрение организации как системного объекта, представляющего собой, с одной стороны, объединение взаимосвязанных внутренних ресурсов, предназначенных для получения вышеуказанного результата, с другой стороны – взаимодействующего с окружающей средой (открытость), во многом определяющей успешность ожидаемых результатов [1], [2].

Еще одним важным элементом концептуальной модели развития организационной структуры следует считать необходимость учета стадий жизненного цикла, на которых находится проектируемая или трансформируемая система [3].

Под организационной структурой будем понимать количественный состав подразделений компании, их взаимодействие, распределение работ (операций) и соподчиненность [1]. В других определениях, практически повторяющих по существу приведенное, акцентируется внимание на том, что распределяются именно управленческие задачи и определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц [4].

Таким образом, по своей сути, организационная структура является каркасом, на который накладываются другие структуры, однако она должна быть инструментом реализации стратегии, т.е. она - вторична, по отношению к факторам, влияющим на ее построение (стратегия, среда, технологии, бизнес-процессы и т.п.), масштабы деятельности, стадия жизненного цикла организации.

Практически все исследователи сходятся во мнении, что вопросы, связанные с построением рациональной организационной структуры, являются не поддающимися тиражированию, несмотря на наличие типизированных организационных структур в теории менеджмента, и в практической плоскости составляющих одну из сложных для менеджмента задач.

Процессы глобализации и связанные с ними: мобильность факторов производства и их доступность вне национальных границ, возрастающий динамизм социально-экономических процессов и ужесточение конкуренции, усложнение технологий, персонификация спроса и предложения, цифровизация экономики, проявляющаяся в проникновении и доминировании информационных технологий во все стадии производства и обращения, требуют новых организационных решений.

Понятие цифровой экономики пока не имеет однозначного определения: от узкого, трактующего ее как сегмент экономики, связанный с реализацией товаров и услуг в Интернет-пространстве; до широкого, определяющего ее как: «... современный тип экономики, характеризующийся преобладающей ролью информации и знаний как определяющих ресурсов в сфере производства материальных продуктов и услуг, а также активным использованием цифровых технологий хранения, обработки и передачи информации». [5].

Тем не менее, несмотря на отличия в определении понятия «цифровая экономика», практически всеми исследователями она связывается с преобладанием в экономической деятельности информационно-коммуникационного базиса, цифровых технологий. В

технологичном аспекте цифровую экономику определяют четыре тренда: мобильные технологии, наличие иерархически-сетевой структуры; бизнес-аналитика, облачные вычисления, медиа и социальные сети [6].

Новые технологии и платформы позволяют менеджменту организаций и предпринимателям сокращать транзакционные издержки взаимодействия во все больших масштабах и осуществлять более тесный контакт с потребителями и государственными структурами.

Скорость и масштабы «цифровизации» российской экономики будут определяться, как и в других странах, прежде всего, ростом ее транзакционного сектора, который в развитых странах составляет свыше 70% национального ВВП. К этому сектору относят: государственное управление, консалтинг и информационное обслуживание, финансы, оптовую и розничную торговлю, а также предоставление различных коммунальных, персональных и социальных услуг.

Цифровая экономика базируется на использовании технологий обработки и аналитики больших объемов данных, блокчейне и машинном обучении интеллектуальных систем, автоматизации существующих процессов, прорывных бизнес-моделей, технологий «Индустрии 4.0», способных существенно повысить производительность труда и перестраивать отрасли и бизнес-процессы [8]. В ней под воздействием средств ее информационного обеспечения, цифровизации используемой информации, формирования процессов «сквозного» применения современных ИТ радикально меняются технологии ведения бизнеса, управленческие процессы. Изменяются бизнес-модели, пересматриваются бизнес-процессы, формируется новая корпоративная культура с использованием сетевых серверов. Отношения с бизнес-партнерами и клиентами переходят на качественно новый уровень с использованием цифровых платформ и эко-систем.

Практики среди отличительных признаков цифровой компании называют следующие ее характерные черты и особенности [9]:

- высокий уровень автоматизации бизнес-процессов (производственных процессов и управленческих функций, включая системы бухгалтерского и управленческого учета);
- электронный внутренний документооборот;
- электронные хранилища данных;
- использование CRM;
- наличие корпоративных социальных сетей.

В условиях цифровой экономики, по мнению исследователей, деятельность бизнес-структур будет базироваться преимущественно на горизонтальных взаимодействиях

(самоорганизации и сингулярности), инновационном предпринимательстве (саморазвитии), информационном инжиниринге (самосовершенствовании) и автоформализации (автоструктурировании) экономических процессов [7]. В качестве приоритетной цели, по мнению некоторых авторов, становится создание «высокоскоростного расширенного предприятия» в котором интеграции подлежат не только ИКГ, на что в основном указывают многие исследователи в области цифровой технологии, но и бизнес-процессы [6]. Многие этапы выработки управленческих решений в организациях: по систематизации и аналитической обработке информации, бухгалтерскому и налоговому учету, программированию, управленческому консалтингу, вопросам снабженческо-сбытовой деятельности экономически целесообразно будет передавать на аутсорсинг (в data-центры, на «провайдинг», в профессиональные сети, информационно-консалтинговые службы, цифровые платформы и др.) или будут реализовываться в форме альтернативных и свободных форм занятости. Кардинально меняется и конкурентная среда организаций в цифровой экономике. Речь идет о гиперконкуренции, предполагающей для успеха постоянное создание новых преимуществ, в частности, в обеспечении непрерывной разработки и внедрения инноваций, востребованных рынком [5], [10].

Новая среда формирует и новые тенденции в организации и управлении компаниями. Важнейшими из них следует считать:

- растущую внутреннюю горизонтальную интеграцию в компании и формирование существенного блока межфункциональных задач;
- повсеместное распространение информационных технологий, которые становятся основой управленческих процессов и в части формирования аналитических баз данных, и в части принятия управленческих решений и особенно в сфере создания перспективных механизмов интегрированного управления компаниями;
- клиентоориентированность на всех стадиях создания продукта и услуги, учет развивающихся клиентских потребностей (трансформирующаяся модель потребительской лояльности), многовариантность предложений для клиента, требующих мощной информационной поддержки;
- повышение значимости на всех уровнях компании способности сотрудников, подразделений и компании в целом оперативно и гибко менять формы и методы работы, документооборот, финансовые условия и т.д.

– возрастание роли инноваций, причем как в сфере развития самого продукта и услуги, так и в управленческой сфере, и во всех обеспечивающих подсистемах компании, таких, например, как маркетинг, логистика, HR.

Перечисленные выше тенденции неизбежно ведут к перерождению организационных структур из иерархических, многоуровневых, функциональных в горизонтальные, так называемые «плоские» структуры. В качестве преемников модели иерархического построения называют ряд вариантов организации бизнеса на не иерархической основе [12]: гетерархию как новый способ организации, функционирование на базе организационных сетей; формирование различных типов альянсов; активное использование аутсорсинговых технологий; иные интеграционные структуры, использующие в качестве основы горизонтальную кооперацию. Особенностью гетерархии является формирование власти по горизонтали в отличие от привычного вертикального принципа делегирования полномочий в рамках фирмы (иерархии). [12].

Анализируя традиционно сложившуюся систему внутриорганизационного управления в России следует отметить, что она базируется в основном на структурном или функциональном подходе. В рамках процессно-ориентированного подхода организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых потоков работ со своими входами и выходами, параметрами результативности и прочими важными атрибутами.

Таким образом, в условиях цифровой экономики объектом реинжиниринга становится основной компонент системы управления компании – ее организационная структура, а сами компании обладают следующими характерными особенностями:

- открытая распределенная структура;
- адаптивность и гибкость;
- приоритет горизонтальных связей;
- автономность и узкая специализация членов сети, ориентированных на реализацию конкретных бизнес-процессов;
- высокий статус информационных и кадровых средств интеграции.

Все большее распространение получает в современном менеджменте концепция виртуальных структур, позволяющая учесть эти новые реалии. Виртуальную организацию, независимо от того представляет ли она собой корпоративное, некоммерческое или коммерческое образовательное или иное объединение, определяют как организацию, не имеющую географического центра и функционирующую через телекоммуникационные средства. Она представляют собой сетевые объединения людей, организаций или компаний, использующих совместно ресурсы и решающих определенные задачи и

проблемы клиентов. Посредством разделения либо кооперации способностей, издержек и возможностей доступа к рынку такие формы организации деятельности обеспечивают себе конкурентные преимущества. В виртуальных фирмах отказываются от жесткой институционализации функций и иерархических принципов организации своей системы управления. В настоящее время структурное построение систем управления таких организаций связывают с 3-мя типами организационного построения:

- 1) централизованный тип, при котором один из агентов-партнеров управляет процессом и берет на себя основное бремя принятия управленческих решений;
- 2) распределительным типом, когда ресурсы и знания распределены, но сохраняется общий орган управления, принимающий решения;
- 3) децентрализованный тип – управление процессом осуществляется за счет локального взаимодействия агентов. Общность идей и доверительные отношения позволяют таким фирмам получать преимущества. Виртуальная фирма строится по принципу доверительной организации. Доверие виртуальных партнеров является необходимым условием.

Преимущества виртуальной организации прослеживаются в различных областях [4]:

- *мотивационное воздействие*: через полную доверия передачу ответственности различным партнерам происходит усиление их мотивации. Они несут в полном объеме ответственность за результат и могут оценить свой вклад в успех фирмы;
- *улучшение коммуникации*: доверие повышает готовность передачи важнейших данных. Отсутствует асимметричность информационного обмена;
- *улучшение к операции*: доверие создает предпосылки для улучшения отношений между фирмами, что приводит к лучшему результату;
- *лучшее решение проблем в группах*: взаимное доверие создает открытую атмосферу при обмене идеями и инновационными решениями. При этом виртуальные партнеры инвестируют в совместный поиск альтернативных возможностей;
- *снижение издержек*: данные отношения прямо или косвенно приводят к сокращению издержек как внешних (переговоры, контроль), так и внутренних (координационные).

Таким образом, в виртуальной организации партнеры в большей степени тяготеют к самоорганизации. Децентрализованные единицы переплетены между собой и создают ориентированную на процесс организацию. Такую фирму можно рассматривать как альянс

для координации ключевых компетенций, выходящих за внутренние и внешние предпринимательские рамки.

Одним из методических инструментов, позволяющих диагностировать качество структуры на основе количественных оценок, является методика, поддерживаемая аппаратом теории графов и их матричным представлением (матрицы смежности – матрица путей длины равной 1) с возможностями последующего структурного анализа с использованием компьютерных технологий [13], [14]. Реализация методики предполагает представление организационной структуры в виде графа с множеством вершин (структурные подразделения) и связей между ними. В рамках этого подхода можно рассчитать следующие количественные характеристики: показатель связности, оценка структурной избыточности; показатель неравномерности распределения связей в структуре неориентированного графа, показатель, индекс центральности и др.

1.2 Обзор существующих форм организации бизнес-образования в России и за рубежом

В организационно-управленческом аспекте можно утверждать с достаточной степенью определенности, что создание и функционирование бизнес-образования в мире осуществляется по двум параллельным направлениям: бизнес-школы при крупных образовательных учреждениях – университетах; независимые бизнес-школы (автономные структуры).

Наиболее известными объектами первого типа, на наш взгляд, являются за рубежом и среди российских бизнес-школ: Бизнес-школа Гарвардского университета (США); Бизнес-школа Университета НЕС (Франция); Бизнес-школа AGSM в UNSW (Австралия); Бизнес-школа ВШКУ РАНХиГС (РФ); Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (РФ).

В то же время, не менее известны и школы второго типа, развивающиеся по собственным оригинальным концепциям и не отягощенные бюрократическими ограничениями, характерными для первой группы: Бизнес-школа IMD (Швейцария); Бизнес-школа «Мирбис» (РФ); Бизнес-школа «Синергия» (РФ); Moscow Business School (РФ).

В особую группу в современном бизнес-образовании следует выделить формирующийся класс виртуальных бизнес-школ, изначально базирующихся на современных технологиях коммуникаций и предоставления образовательного контента: Школа менеджмента Isenberg; Испанская бизнес-школа IE; Британская бизнес-школа Warwick; Бизнес-школа от Массачусетского университета Amherst.

Определение качества и востребованности бизнес-школ регулярно осуществляется на базе различных форм рейтингования. Наиболее объективным, на наш взгляд можно считать результаты опроса 17.5 тысяч MBA-выпускников 2012 г. из более чем 100 бизнес-школ [14], представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Лучшие бизнес-школы

Страна	Бизнес-школа	Условия обучения
США	Wharton - Уортон школа предпринимательского дела при Университете Пенсильвании	GMAT: 725 баллов Средняя стоимость обучения: 139000 USD Рост зарплаты после обучения – около 2,6 раз
	Stanford - Стэнфордская высшая школа бизнеса при Стэнфордском университете	
	Harvard - Гарвардская школа бизнеса	
Франция	Insead - Европейский институт управления бизнесом	GMAT: 676 баллов Средняя стоимость обучения: 66000 USD Рост зарплаты после обучения – 1,8-2,6 раза
	HEC Paris - Высшая коммерческая школа Парижа	
	Edhec Business School - Высшая коммерческая школа Севера	
Великобритания	London Business School, LBS - Лондонская школа бизнеса	GMAT: 697 баллов Средняя стоимость обучения: 78000 USD Рост зарплаты после обучения – 1,85 раза
	University of Oxford: Said - Бизнес-школа им. В. Саида при Оксфордском Университете	
	University of Cambridge: Judge - Кембриджская бизнес-школа Джаджа	
Швейцария	IMD - Международный институт управленческого развития	GMAT: 676 баллов Рост зарплаты после обучения – 2,6 раза
Испания	IE Business School - Институт Бизнеса	GMAT: 676 баллов Рост зарплаты после обучения – 2,6 раза

Продолжение таблицы 1.1

Россия	Высшая школа менеджмента СПбГУ	Систематические данные по рейтингу отсутствуют
	Институт бизнеса и делового администрирования РАНХиГС	
	Программа МВА&ЕМВА Kingston / РАНХиГС	
	Школа бизнеса и международных компетенций МГИМО	
	Институт делового администрирования и бизнеса Финансового университета	
	Высшая школа бизнеса ГУУ	
	Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС	
	Школа IT-менеджмента экономического факультета РАНХиГС	
	Высшая школа корпоративного управления РАНХиГС	
	Высшая школа финансов и менеджмента РАНХиГС	

Как показал анализ направлений организации бизнес-образования в России, все лучшие бизнес-школы России работают в составе ведущих вузов Москвы: РАНХиГС при Президенте РФ; МГИМО; Финансовый университет при Правительстве РФ; ГУУ; МИРБИС; МГУ им. М.В. Ломоносова; РЭУ им. Г.В. Плеханова; НИУ ВШЭ; МФЮУ, ВАВТ.

Среди независимых бизнес-школ следует выделить негосударственное высшее учебное заведение «Международный институт менеджмента ЛИНК» (МИМ ЛИНК) с его разветвленной сетью региональных центров, который одним из первых в стране внедрил в учебный процесс элементы дистанционного обучения [15].

В числе его главных преимуществ заявлено наряду с наличием международных аккредитаций и сильного бренда использование прогрессивных технологий обучения (blended learning- смешанное обучение), сочетающее аудиторные занятия в группах с самостоятельным изучением в интерактивном режиме учебного материала, участия в интернет-конференциях и индивидуальное обучение.

Новый эксперимент в образовательной сфере в России, создание Университета НТИ «2035», концептуально создаваемого как виртуальный университет, базирующийся на использовании самых современных информационных технологиях и принципах сетевой организации деятельности.

Университет НТИ «2035» – это первый в России университет, концепцией которого провозглашено обеспечение профессионального развития человека в цифровой экономике.

Он будет ориентирован на подготовку лидеров компаний, участников Национальной технологической инициативы (НТИ) и специалистов, работающих на новых глобальных рынках.

Следует отметить, что создание актуализированного профиля компетенций как нового подтверждения результатов обучения заложено в российской программе «Цифровая экономика» и такая форма подтверждения должна стать со временем всеобъемлющей.

Организационные структуры бизнес-школ. Чаще всего бизнес-школы представляют свои структуры в описательной форме, представляя фрагмент штатного расписания в пределах реализации учебных функций и не принимая в расчет функции обеспечивающие

Наиболее развитые бизнес-школы на сегодняшний день сосредоточены в США и Европе. Исторически именно США являются создателями лучших программ в сфере бизнес-образования, наиболее престижными с точки зрения работодателей. Они существуют в значительном отрыве от практически всего остального рынка бизнес-образования. Примером может служить бюджет Harvard Business School в \$266 млн и его финансирование широкой сетью выпускников и компаний-работодателей. Ежегодный набор в ведущие бизнес-школы в США в каждой из них больше чем в европейских школах сравнимого уровня. Среднее количество студентов, проходящих очное обучение на одном курсе в американской бизнес-школе, составляет 287 человек, а в европейской - 124.

Однако современные тренды роста интереса и востребованности программ бизнес-образования (МВА) предполагают, что в данной ситуации наблюдаются новые процессы – растет востребованность и интерес именно к европейским программам МВА (таблица 1.2). В Европе бизнес-образование развивалось значительно позднее: 1958 г. – бизнес-школа IESE университета Наварра в Барселоне, Испания; 1959 г. – INSEAD, Фонтенбло, Франция; 1969 г. – HEC – Париж, Франция.

Рынок программ МВА в Австрии, Германии, Швейцарии составляет 120 бизнес-школ и 150 различных программ МВА. В Великобритании количество программ составляет около 170 [16].

Таблица 1.2 – Основные причины перспективности европейского бизнес-образования

Фактор конкурентоспособности	Бизнес-школы	Примеры реализации
гибкость	МВА школы HEC, Париж. Франция	Кроме базовых дисциплин, фокус на межкультурном взаимодействии и международном опыте участников + лидерство, креативность, командный дух и другие качества
ориентация на интересы бизнеса	INSEAD	«конкурс» работодателей на одного выпускника составляет 2,4 компании на человека
акцент на способности работать в сложной мультикультурной среде	Большая часть ведущих бизнес-школ	Кейсы на базе локального бизнес-опыта
меньший срок обучения	Большая часть ведущих бизнес-школ	Программы МВА от 10-15 месяцев
хорошее соотношение цена-качество	Большая часть ведущих бизнес-школ	От 10 до 40 тыс. евро Стоимость обучения ниже, чем в США, сниженные транспортные расходы
ориентация на иностранных студентов	HEC и London Business School	75 и 85% соответственно (для сравнения - Stanford и Harvard 30%)
оригинальный нетрадиционный контент	Большая часть ведущих бизнес-школ	Программы, связанные с искусством, спортом, экологией и др.
большой выбор специальных и специализированных программ и педагогические инновации	Большая часть ведущих бизнес-школ	Отказ от преимущественно дженералистского подхода
глобальные альянсы бизнес-школами других континентов	HEC, NY University, London School of Economics	«трансатлантический альянс» TRIUM MBA 20 стран с 4 континентов
полилингвистичность обучения	Большая часть ведущих бизнес-школ	программы как на родном языке, так и на английском. На вступительных экзаменах оцениваются результаты TOEFL и GMAT

Примечание – Источник: составлено авторами

Результаты роста привлекательности и эффективности европейских программ МВА:

- расширение спектра предложений для выпускников от преимущественно консалтинговых компаний к банкам и страховым компаниям.
- высокий уровень средней заработной платы выпускников ведущих школ Европы (85 тыс. евро в год)

Выявленные характеристики и тренды современного рынка бизнес-образования и его организационно-управленческого обеспечения требуют развития в связи с новыми формами и методами как в создании образовательного контента, так и в коммуникациях бизнес-школ с клиентами,

1.3 Разработка научно-практического подхода к реинжинирингу и реструктуризации российского бизнес-образования при переходе к цифровой экономике

Рост объемов оказания образовательных услуг в сегменте бизнес-образования возможен в условиях перехода к цифровой экономике, только тогда, когда информационные технологии становятся неотъемлемой частью профессионального и личного пространства человека, только в случае существенного повышения эффективности управления образовательными учреждениями этого сегмента. Понимание значимости информации и применения современных IT – технологий в управлении бизнесом нашло свое отражение в новой модели потребительской лояльности к услугам бизнес-образования [17].

Цифровизация общества ставит перед образовательными структурами новые задачи: подготовку кадров, умеющих принимать решения в цифровой экономике, характеризующейся быстрым ростом деловых связей (deloitte), обладающих креативностью, возможностями привлечения партнеров независимо от их географического расположения (altimeter group), достижением операционной эффективности и гибкости с использованием цифровых технологий (forrester), базирующейся на применении бизнес-моделей, позволяющих создавать ценности и получать доход (gartner) [6]. Авторы концепции первостепенным для этого считают необходимым учить слушателей новым практическим навыкам: отбирать полезную информацию, объем которой растет по экспоненциальному закону, работать с электронными источниками, коммуницировать в соцсетях и др. В свою очередь, это требует изменения природы не только учебного процесса, но и его организационной поддержки. Обучение в SMART университете (SMART бизнес-школе) по мнению его создателей должно основываться на современных информационных технологиях, обеспечивающих в том числе свободный доступ к контенту по всему миру, обеспечивать гибкость обучения в интерактивной образовательной среде, индивидуализацию и адаптацию обучения. Использование технологических инноваций и Интернет-пространства позволяет предоставить студентам возможность

приобретения профессиональных компетенций за счет многоаспектного содержания дисциплин и непрерывного обновления их содержания [18].

В настоящее время выделяют два основных подхода к управлению организациями любого вида деятельности: функциональный и процессный. Анализ требований, предъявляемых бизнес-школам в условиях перехода к цифровой экономике, позволил сделать вывод об ограниченности функционального подхода в силу того, что управленческие функции закреплены за отделами и департаментами и не объединены в потоки работ (процессы), которые фактически выполняются в разных образовательных пространствах, например, в онлайн и офлайн режимах при реализации программ дистанционного обучения или в разных структурных учебных подразделениях вузов (см. выше). Указанная административная закреплённость ограничивает возможности цифровизации образовательной системы, в связи с чем и в концептуально выверенный первоначальный проект цифровизации приходится вносить существенные изменения во многих случаях, сводящих на нет его преимущества. По нашему мнению, как заявлялось выше более адекватным принципам цифровизации отвечает процессно-ориентированный подход, предполагающий организацию управления бизнес-процессами.

При процессном подходе ВУЗ в целом, а также его структурные подразделения, включая учебные, могут быть представлены в виде определенным образом выстроенной системы взаимосвязанных и взаимодействующих процессов с «тонкой» ресурсосберегающей структурой, которой присущи: меньшее количество выделенных уровней принятия решений; взаимное сочетание выделенного принципа целевого управления компанией с командной организацией труда; особо значимое внимание и строгая ответственность к проблемам обеспечения необходимого качества услуг; максимально обширное делегирование полномочий и ответственности в установленной структуре по вертикали [19], [20].

Реализация процессного подхода должна в обязательном порядке сопровождаться структурными преобразованиями системы управления (реинжинирингом) образовательным учреждением и его структурных подразделений (факультетов, бизнес-школ). При этом основными объектами реорганизации должны стать: организационная структура образовательного учреждения (факультета, бизнес-школы); организация учебного процесса; логистика учебного процесса; организационная поддержка учебно-методического обеспечения учебного процесса и др.

Реализация процессного подхода реализуется в несколько этапов: 1) выделение бизнес-направлений организации с обозначением составляющих их бизнес-процессов; 2) построение дерева бизнес-процессов с выделением ключевых; 3) описание структур, реализующих бизнес-процессы; 4) оценка и выбор бизнес-процессов для последующего детального описания, анализа и оптимизации (это касается, прежде всего, ключевых бизнес-процессов или процессов, которые после анализа признаны узкими местами); 5) обработка и формирование на их основе наборов руководящих документов и блок-схем бизнес-процессов с выделением информационных потоков [21].

Особую значимость и остроту проблемы внедрения процессного подхода в практику управления образовательными системами, на наш взгляд, имеют в бизнес-образовании. Начальным этапом реализации процессного подхода является, как известно, построение диаграммы бизнес-направлений на основе проведения анализа состояния рынка, его сегментации с учетом изменившихся условий, порожденных процессами цифровизации и глобализации. Применительно к образованию выделение бизнес-направлений образовательной организации рекомендуется осуществлять в разрезе видов образовательных программ и (или) услуг, которые она производит и реализует или планирует осуществлять.

В качестве реального примера можно предложить перечень выделенных бизнес-направлений (в сфере оказания услуг бизнес-образования) в одной из динамично развивающихся российских бизнес-школ (Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС): программа Мастер делового администрирования (с подробным представлением в разрезе форматов реализации по времени: очно-заочная, модульная); программа Executive MBA (с подробным представлением в разрезе форматов реализации по времени: очно-заочная, модульная); программа DBA - Доктор делового администрирования; гибкие клиентоориентированные корпоративные программы; Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

Центральным звеном реализации описанного процессного подхода, по нашему мнению, становится определение и описание комплекса всех ключевых в данном варианте «заинтересованных лиц» (ЗС) определенного бизнес-направления (а затем каждого выделенного бизнес-процесса в нем). В общем случае к ним относят: клиентов (точнее, потребителей целевых рынков с подробным описанием их социальных, демографических и иных характеристик); поставщиков основных услуг для каждого бизнес-направления; соответствующих партнеров; действующие в данной сфере государственные и региональные структуры разного уровня, СМИ и другие объекты.

Каждое ЗС описывается в свою очередь рядом определенных параметров, главными из которых следует считать потребности определенного ЗС, оценка результирующей ценности бизнес-направления для него, а также ценности самого ЗС, что не одно и то же. Рассмотрим характеристики одного из главных ключевых ЗС нашего исследования – слушателей программ бизнес-образования. Выделяемыми характеристиками этого типа ЗС следует считать: полученное ранее высшее профессиональное образование непременно с указанием полученной квалификации, пол, возраст, а также стаж работы после окончания вуза, особенно на управленческих должностях, определяющие для каждого из них факторы модели его потребительской лояльности.

В отличие от традиционных организационных структур в реорганизуемой структуре должны быть в обязательном порядке четко определены следующие виды ролей сотрудников организации: владельцы бизнес-процессов организации, владельцы ресурсов компании и операторы [18].

Авторская схема бизнес-модели ВШКУ в части оказания услуг дополнительного профессионального образования с выделением областей, структурированных в соответствии с классификацией М. Портера [22], представлена на рис. 1.16.

Оператором процесса является сотрудник ВУЗа (бизнес-школы), который нанимается на работу. Он реализует конкретные операции в бизнес-процессах, следит за своим профессиональным ростом.

Указанная бизнес-модель была структурирована в разрезе следующих 3-х областей: управления, основной и поддерживающей деятельности (см. рис.1.16). В нашем случае в области управления образовательным процессом были выделены отдельно корпоративные процедуры управления соответствующего оперативного характера и отдельно стратегическое управление. Бизнес-инжиниринг отнесен нами к стратегическому управлению.

К области основной производственной деятельности в сфере бизнес-образования были отнесены: маркетинг, организация набора слушателей, оказание (предоставление) образовательной услуги (непосредственно учебный процесс) и организация выпуска, в процессе которого осуществляется подведение общих итогов всего учебного процесса конкретной программы по каждому слушателю.

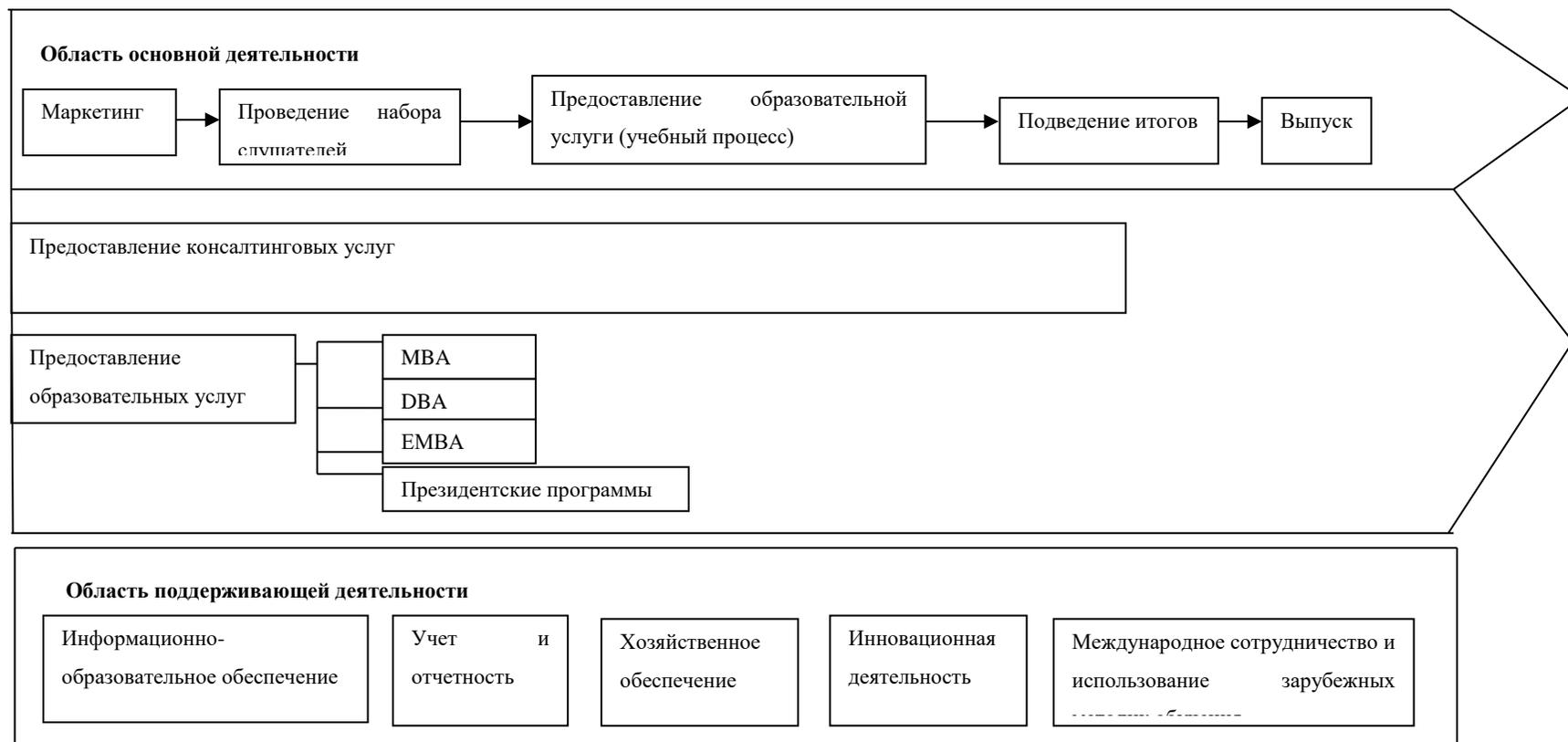


Рисунок 1.16 – Совокупность бизнес-процессов организации

Блок «Предоставление образовательных услуг» следует описывать в соответствии с реализуемым Школой комплексом образовательных программ.

К области вспомогательной или поддерживающей деятельности нами были отнесены: информационно-образовательное (учебно-методическое) обеспечение, налоговый, бухгалтерский и управленческий учет и отчетность, производственно-хозяйственное (логистическое) обеспечение, организация международного сотрудничества и применение зарубежных методик, организация инновационной деятельности.

Каждый процесс при необходимости может быть детализирован посредством разделения его на под процессы. Проиллюстрируем это на примере одного из центральных бизнес-процессов рассматриваемой бизнес-школы: «Набор слушателей», который является одним одновременно, типовым не только для всех бизнес-направлений этой школы, но любой структуры, оказывающей услуги бизнес-образования. В его рамках были выделены следующие под процессы: обсуждение и принятие решения о дате набора группы, стоимости программы, минимального количества слушателей, обеспечивающего ее рентабельность; информирование отдела маркетинга о размещении рекламы; получение заявок и подготовка документов для оформления слушателей на программу; прием пакета документов от слушателей; оформление договоров со слушателями о предоставлении образовательных услуг; окончательное формирование группы слушателей.

Осуществленная авторами структуризация области управления в бизнес-модели указанной Школы с последующей детализацией процессов управления дали следующие результаты: структуру целесообразно представить следующими блоками с соответствующими бизнес-процессами: 1. Организационная структуризация; 2. Финансовая структуризация. Блок «Финансы» описать следующими значимыми бизнес-процессами: 1. Финансовое планирование; 2. Ведение операционных бюджетов; 3. Ведение бюджета доходов и расходов; 4. Ведение бюджета движения денежных средств; 5. Оперативный учет. Третий крупный блок – Маркетинг со следующими бизнес-процессами: 1. Анализ рынка, конкурентов и потенциальных потребителей; 2. Проведение маркетинговых исследований; 3. Поиск клиентов; 4. Формирование информационного фона организации; 5. Ценовая политика. Блок 4 - Управление персоналом. Бизнес-процессы: 1. Подбор и наем персонала; 2. Управление персоналом.

Процесс детализации проиллюстрируем на примере описания одного из обеспечивающих бизнес-процессов в таблицах 1.3 и 1.4, выполненного в ходе реинжиниринга процесса управления в рассматриваемой Бизнес-школе.

Таблица 1.3 – Выходы и клиенты бизнес-процесса «Подбор и прием персонала Школы»

Первичные выходы	Первичные клиенты
Заполненная вакансия	Структурное подразделение
Вторичные выходы	Вторичные клиенты
Приказ, трудовая книжка, личное дело	Кадровый архив
Информация об отказе	Соискатель
Объявление о вакансии	СМИ

Таблица 1.4 – Входы и поставщики бизнес-процесса «Подбор и прием персонала Школы»

Первичные входы	Первичные поставщики
Запрос о наличии вакансии	Структурное подразделение
Вторичные входы	Вторичные поставщики
Соискатель	Рынок труда
Резюме	Соискатель, кадровое агентство, служба занятости
Контакт с соискателем	Заместитель декана ВШКУ

В качестве под процессов данного бизнес-процесса были выделены: 1) поступление запроса о наличии вакантного места в структурном подразделении с перечислением требований к соискателю; 2) размещение информации о наличии вакансии в различных источниках: на вэб-сайте бизнес-школы, вэб-сайтах по поиску работы, в газетах и у кадровых агентств; 3) первичный отбор на основе анализа резюме и другой информации о кандидате; 4) проведение собеседования с кандидатами; 5) вторичный отбор; 6) оформление трудовых отношений.

Следующим шагом является описание функциональной структуры бизнес-процесса, которая детально демонстрирует все действия, из которых состоит бизнес-процесс, в порядке очередности их выполнения. Например, при реализации третьего этапа «Первичный отбор на основе анализа резюме и другой информации о кандидате» реализуются следующие операции: 1) подборка и просмотр резюме; 2) отбор кандидатур по телефонным звонкам и по запросам электронной почты; 3) назначение встречи.

Затем рассматривается движение потоков объектов бизнес-процесса, представляющее собой информационные потоки на разных носителях (в бумажном виде, на электронном носителе, в устной форме). Приведем в качестве примера структуру потоков объектов иллюстрируемого бизнес-процесса (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Структура потоков объектов бизнес-процесса «Подбор персонала Школы»

Информация на бумажном носителе (документы)	Устная информация	Информация на электронном носителе
Запрос Представление Резюме соискателя на бумажном носителе Приказ, трудовая книжка Решение декана школы о приеме	Запрос к соискателю Телефонный звонок Устные комментарии Информация об отказе Контакт с соискателем	Объявления о вакансии Резюме в электронной версии

Для успешной реализации бизнес-процесса и получения эффективных результатов необходимо распределить ответственность за исполнение каждого под процесса (таблица 1.6). С этой целью составляется перечень организационных структур бизнес-процесса. В нашем примере такими структурными единицами будут: декан школы; заместитель декана школы; директор программы; менеджер отдела маркетинга; работник кадровой службы. Далее составляется матрица ответственности.

Завершающим этапом описания бизнес-процесса является построение его схемы. Схематическая иллюстрация процесса позволяет наглядно увидеть всю совокупность выполняемых действий с учетом альтернатив решений.

Следует отметить, что выделение и описание бизнес-процессов требует кропотливого труда, структурные единицы обозначить гораздо проще, однако, реализация процессного подхода позволяет многократно увеличить эффективность образовательной структуры. После проведения данной процедуры, происходят качественные изменения в процессах управления бизнес-школой. К ним можно отнести следующие изменения: 1)одновременно с сохранением простоты процессов происходит объединение нескольких должностей в одну, что позволяет сократить издержки как на оплату труда, так и оборудование рабочего места сотрудника; 2)алгоритмизация процессов, как основа внедрения информационных технологий и создания базы для последующей автоматизации процедур; 3)увеличение скорости выполнения процесса, снижение количества ошибок, задержек и переделок; 4)формируется мотивация у персонала к улучшению качества выполняемых ими заданий вместе с сокращением издержек, что снижает потребность в контроле и, соответственно, уменьшает накладные расходы; 5)за счет принятия работниками самостоятельно решений происходит горизонтальное и вертикальное сжатие процесса; 6)отказ от строгой линейности в пользу естественного порядка выполнения процессов, приводит к существенному ускорению всего управленческого процесса; 7)отказ от стандартизации: необходимо иметь несколько версий одного и того же процесса в зависимости от сложности ситуации; 8)сокращение числа сверок между подразделениями;

9) сосредоточение процесса в руках одного сотрудника, приводящее к тому, что он является одним контактным лицом для клиента. Это способствует улучшению качества обслуживания, повышает потребительскую лояльность клиента и имидж программы.

По утверждению М.А. Лукашенко [24] учебное заведение, функционирующее в условиях рынка «неизбежно будет стремиться к расширению собственной деятельности». В соответствии с положениями классической школы управления рост масштабов производства продукции и услуг является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности субъекта предпринимательской деятельности. Рост масштабов оказания образовательных услуг высокого качества в настоящее время становится возможным благодаря широкому внедрению открытого образования. Эффективность оказания образовательных услуг методами открытого образования не подвергается сомнению среди исследователей. В частности, Д.Л. Титарев в своем исследовании доказывает, что «только для образовательного учреждения, функционирующего в среде Интернет, мы можем значительно снизить издержки, увеличивая количество обучаемых студентов» [23]. Для этого необходимо «тщательное исследование и реорганизация деятельности» [20]. Очевидно, назрела необходимость реорганизация вуза с использованием методов реинжиниринга.

Реинжиниринг позволит оперативно и гибко организовать работу с учетом спроса на рынке образовательных услуг и возможностей современных информационных технологий. В соответствии с определением М. Хаммера «реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы» [11].

В условиях рынка образование стало, в определенной мере, производственной сферой и, следовательно, деятельность вуза можно спроектировать в соответствии с инженерными принципами, основанными на четко организованных процессах.

Применительно к образовательному учреждению объектами реинжиниринга являются: организационная структура вуза; организация учебного процесса; методы и формы обучения; используемые технические средства обучения; учебные дисциплины и многое другое.

Так, например, организационная структура вуза при проведении реинжиниринга соответствует пирамиде, лежащей на боку (рисунок 18).

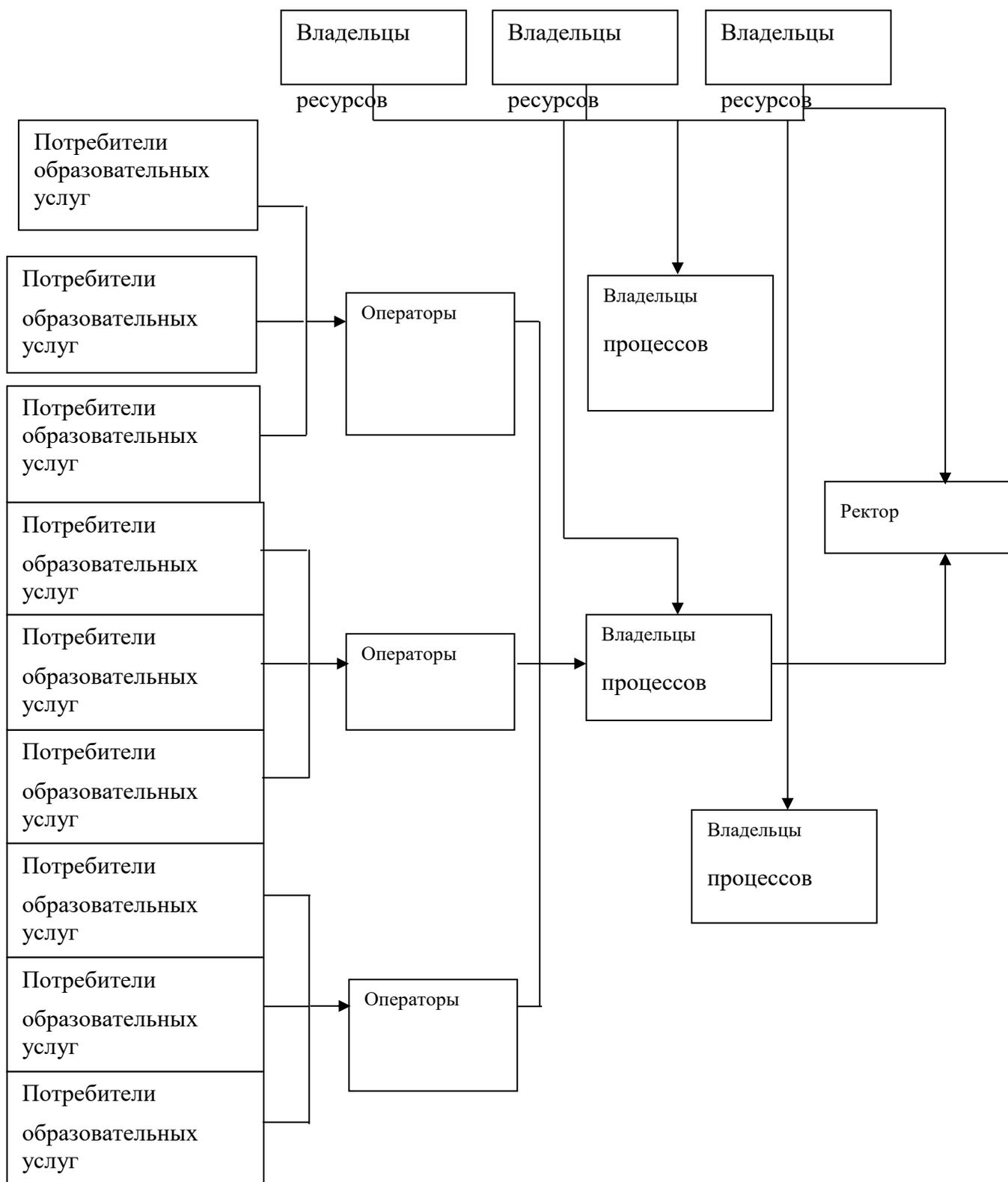


Рисунок 1.18 – Организационная структура Вуза после проведения реинжиниринга

Владелец ресурсов договаривается с владельцем процессов о «продаже труда» своих операторов для покрытия собственных расходов. Активы (денежные средства) предоставляются руководством руководителю процесса для привлечения ресурсов, он же

договаривается с руководством о стоимости своего процесса, он же несет перед ректором ответственность за то, что и как делается.

Вуз, ориентированный на процессы, группирует своих служащих в соответствии с их областью компетенции. Например: для каждой или нескольких родственных специальностей назначается руководитель процесса – декан факультета, который имеет деньги, но не имеет исполнителей. Заведующий кафедрой, владелец ресурсов имеет исполнителей, но не имеет денег. При такой организации работы владельцы ресурсов заинтересованы в том, чтобы предлагать владельцам процессов именно тех исполнителей, которые им нужны. При такой организационной структуре работа осуществляется исходя из задач, поставленных потребителем образовательных услуг, и заканчивается созданием потребительской ценности для него.

Реинжиниринг образовательных процессов вуза – это не только перестройка его организационной структуры. Речь идет о создании принципиально новой, современной, основанной на максимальном использовании информационных технологий системе управления вузом, как организацией, занимающейся предпринимательской деятельностью.

2 Анализ влияния новых факторов на организационную систему бизнес-образования

2.1 Современные вызовы постиндустриальной экономики к образовательным системам и их систематизация

Повсеместное развитие и внедрение цифровых технологий существенно повлияло на сущность и содержание взаимоотношений индивидуумов в современной социально-экономической среде. К глобальным трендам сегодня, безусловно, можно отнести увеличения количества активных социальных сетей, онлайн продвижение товаров и услуг. Активность пользователей социальных сетей иногда превышает их личную «живую» активность в обществе, особенно это касается стран с развитой экономикой.

Такие социальные сети и мессенджеры, как Instagram, Facebook, LinkedIn, Telegram, Twitter и новые, появляющиеся буквально каждый год, захватывают в свою орбиту сотни тысяч новых пользователей. Среди них формируется новая аудитория потенциальных потребителей образовательных услуг разного уровня, продолжительности и содержания.

Наиболее востребованным среди лиц, потенциально заинтересованных в бизнес-образовании по своему возрасту и социальному статусу на данный момент является такая сеть, как Facebook. Так к лету 2017 года в Facebook было уже более двух миллиардов активных пользователей в месяц и около 400 новых пользователей в минуту подключаются к сети. Это касается не только физических лиц, так как уже более 50 миллионов компаний создали и используют страницы на Facebook, а связь с коллегами через сеть поддерживают около 58% пользователей. По существующим данным около 20% жителей планеты пользуются Facebook. Серьезным представляется и тот факт, что действующие пользователи сети в среднем посещают Facebook 8 раз в день. Ресурс является полилингвистичным – используется 101 язык [25].

Интересными результатами, на наш взгляд, являются исследования Rival IQ [26], выпустившее актуальный отчет о развитии мира социальных сетей. Наиболее показательными представляются данные о вовлеченности различных сфер предпринимательской деятельности в наиболее востребованные социальные сети на рисунках 2.1 и 2.3.

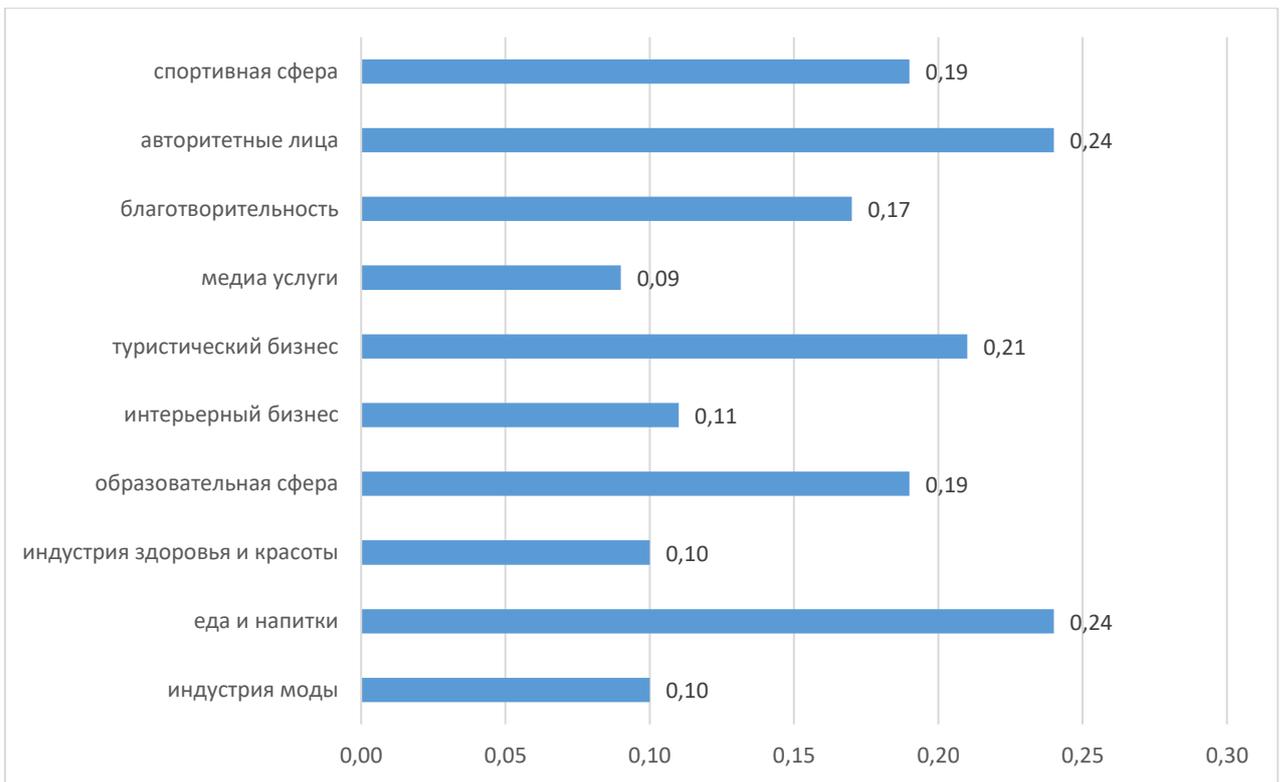


Рис. 2.1 – Средняя вовлеченность пользователей Facebook, в % на пост. Составлено по данным отчета Rival IQ

Как видно из рисунка 2.1, вовлеченность сферы образования на Facebook достаточно высокая, выше, чем у индустрии моды и красоты, а также сферы здоровья, интерьерного и медиа-бизнеса.

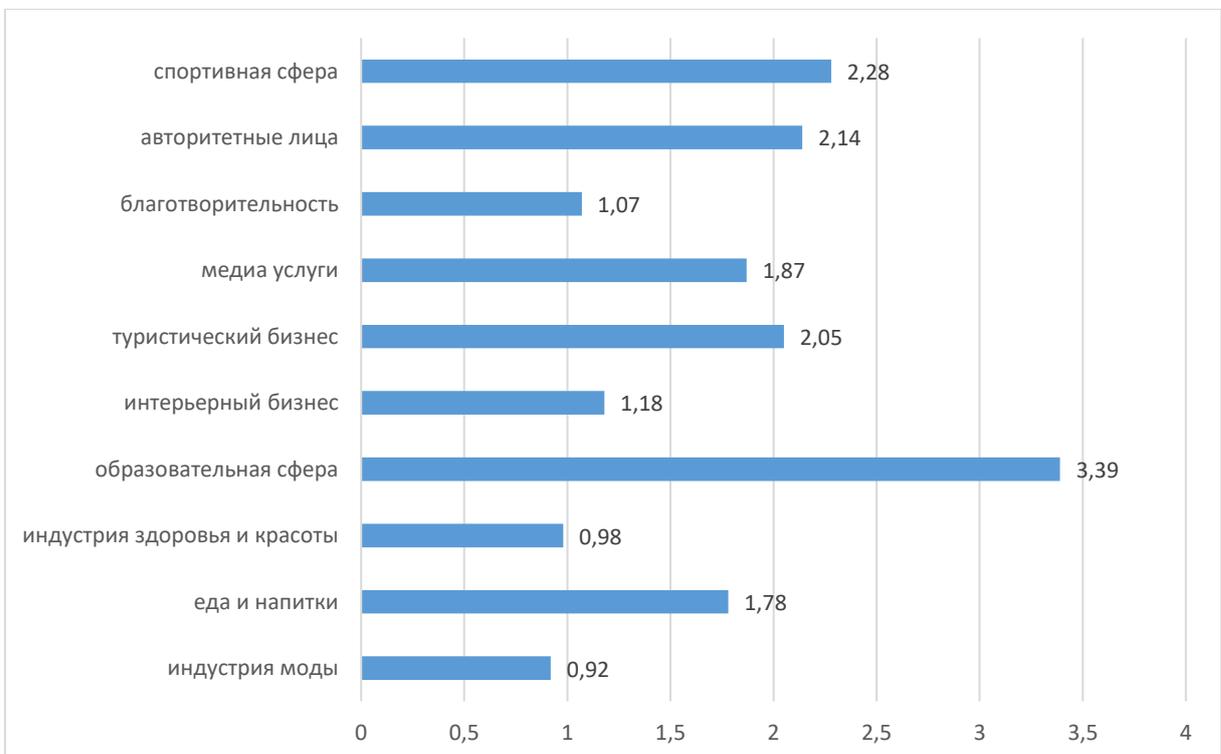


Рис. 2.3 – Средняя вовлеченность пользователей Instagram, в % на пост. Составлено по данным отчета Rival IQ

Instagram ориентирован на более молодую аудиторию пользователей. Образование у пользователей данной сети характеризуется более высокими показателями – здесь оно занимает безусловную лидерскую позицию. На наш взгляд, эта вовлеченность обеспечивается в основном за счет сферы первого высшего образования - бакалавриата и магистратуры, что, несомненно, повышает заинтересованность в данной сети как потребителей, так и предоставляющих данные виды услуг.

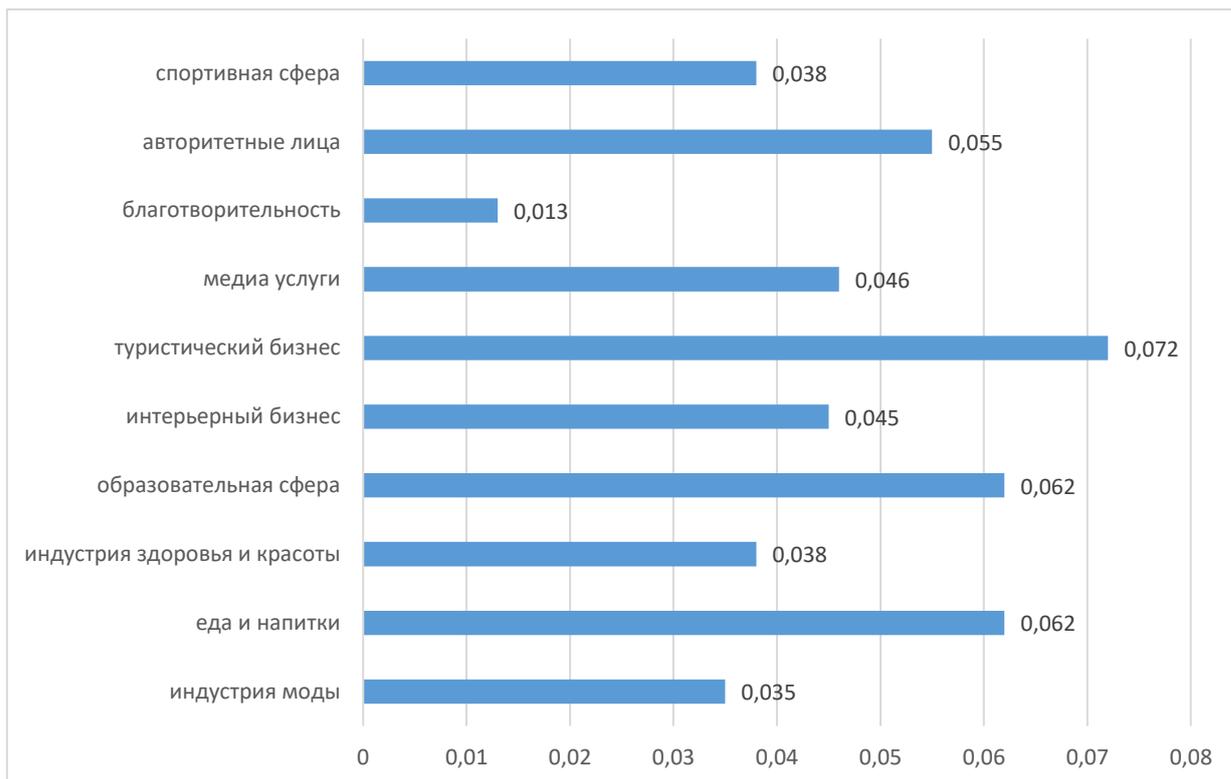


Рис. 2.3 – Средняя вовлеченность пользователей Twitter, в % на пост.

Составлено по данным отчета Rival IQ

Для нового поколения пользователей социальных сетей именно Instagram стал наиболее востребованной и посещаемой площадкой, и хотя нынешние пользователи представляют молодое поколение, здесь постепенно формируется будущий клиентский сегмент бизнес-образования, поэтому создание и поддержка актуального потока информации здесь способно сыграть в будущем существенную роль в создании нового клиентского потока на программы бизнес-образования.

Однако, на текущий момент именно Facebook – неотъемлемая часть интернет-коммуникаций текущей аудитории услуг бизнес и дополнительного образования. На этой площадке сегодня наблюдается постоянное и очень тесное переплетение различных форм общения – личных, дружеских, образовательных, предпринимательских и других.

Это сформировало базовые вызовы к современной системе бизнес-образования:

- Контент социальных сетей и вообще интернет-пространства во все большей степени формируется реальными пользователями. Какое влияние это может оказать непосредственно на формализуемые процессы и системы в бизнес-образовании?
- Клиенты сферы бизнес-образования – это одна из наиболее ценных целевых аудиторий продвижения и рекламы в Интернет. Как учесть в разработке программ дополнительного образования и их организации рост влияния и оценку объективности интернет-рекламы и вообще информации в сети Интернет?
- Время, проведенное в социальных сетях и на Интернет-сайтах, может серьезно отвлекать от процесса обучения. Как можно эффективно распространить образовательный процесс на эту часть Интернет-пространства?

В настоящее время экспансивно стало расти число других языков помимо английского, представленных в сети, на Интернет-сайтах, в личных и корпоративных блогах, новых социальных сетях, каналах мессенджеров. В пятерку наиболее используемых языков в сети входят английский, китайский, японский, португальский и испанский. Такая полилингвистичность существенно повышает доступность ресурсов и информации Интернет-сферы среди представителей различных национальностей.

Новые вызовы к сфере дополнительного образования следующие:

- Персонализация, индивидуализация и повышение интерактивности образовательных процессов – реальная заслуга современных цифровых технологий. Каким образом и в каком качестве необходимо и возможно применять эти новые инструменты и методы? Нуждается ли сфера бизнес-образования в специфических подходах в этой связи?
- Полилингвистичность Интернета дает возможность ученикам и преподавателям пользоваться материалами на разных языках. Каковы границы и возможности для преподавателя в этом процессе?
- Влияет ли полилингвистичность на качество учебного материала? Зависит ли содержание учебных материалов от используемого языка?

Трансформации в Интернет-пространстве – сегодняшняя реальность. Налицо два основных тренда, определяющие развитие данной сферы: динамичный рост востребованности приложений, используемых пользователями сетей и развитие cloud-computing, так называемых «облачных» технологий. Мобильные приложения сегодня условно относятся к семейству современных компьютерных программ, представляют собой особые компьютерные программ, а «облачные» технологии предназначены для эффективного хранения различной информации, а также для реализации целого ряда

других функций и видов деятельности пользователей сети Интернет в так называемом удаленном доступе.

Сфера мобильных приложений – относительно новая область развития интернет-контента, но один из самых быстро развивающихся на сегодняшний момент. К концу 2018 г. число реальных скачиваний мобильных приложений увеличилось почти на 15% по сравнению с аналогичным периодом 2015 г. В то же время, их пользователи реально проводят свое время в приложениях уже на 25% больше. Это принесло создателям мобильных приложений рост дохода на 40% в сравнении с 2017 г. [27].

Заметно и территориальное продвижение и развитие рынка мобильных приложений. Наивысшие темпы развития демонстрируют страны, который ранее были аутсайдерами рынка. Это, в первую очередь, Индонезия, Индия, Мексика и Бразилия. А в 2018 г. лидером по выручке магазинов мобильных приложений стал Китай [27].

По данным Еврокомиссии Евросоюза, объем рынка мобильных приложений в странах Евросоюза к 2018 г. увеличился почти в три раза – что составило 18,7 миллиардов евро по сравнению с 6,1 миллиардами в 2013 году. На 2013 год созданием мобильных приложений в странах Евросоюза было занято почти миллиона специалистов, а еще почти 800 тысяч человек были заняты в сфере продвижения, поддержки и торговли мобильными приложениями. К 2018 году количество занятых в данной сфере увеличилось до 2,7 миллиона специалистов и около 2 миллионов сотрудников компаний по продаже и технической поддержке [28].

Сфера так называемых «облачных вычислений» (*cloud computing*), сформировавшаяся не так давно, сегодня за счет своих технологий обеспечивает возможности хранения более половины все информации в Интернете. Первым «облачным сервисом» стал сайт [Salesforce.com](https://www.salesforce.com). В 1999 году эта компания дала возможность использования собственной CRM-системой через их сайт на экономических условиях предоплаты. Это было первое предложение SaaS-механизма для функционирования «облачных» систем. Следующим участником событий стал Amazon, который в 2002 году предложила свой «облачный» сервис AWS Platform. Именно его можно назвать «первым облачным хранилищем». По общему мнению объективной и повсеместно применимой практикой облачных технологий стал запуск платформ от Google и Microsoft в 2009 году, который стал завершением постановочного периода облачных ресурсов и сделал их доступным массовым продуктом. По прогнозам Gartner, лидера рынка аналитики в сфере IT, к 2020 году корпоративная политика "без облаков" будет столь же редкой, как сегодня политика "без интернета" [29].

Наиболее важные вызовы для бизнес-образования в этой связи:

– Приложения позволяют повысить функциональность мобильного устройства, компьютера. Могут ли образовательные программы помочь обучающимся в развитии навыков программирования для того, чтобы самим создавать подобные приложения?

– Система «облачных» технологий обеспечивает хранение в виртуальной форме небывалый ранее объем разнообразной информации, доступной пользователям в любой точке нахождения. Должна ли образовательная система предлагать знания и навыки для защиты такой информации?

– Существуют ли приложения и облачные технологии, которые могут поспособствовать улучшению учебного процесса?

Однако в связи с развитием новых связей развиваются и новые риски. Киберпреступность, хищение персональных данных пользователей, неправомерное использование стали неотъемлемыми элементами глобального мирового Интернет-пространства. Количество претензий пользователей в области Интернет-мошенничества еще с 2000 года по 2011 выросло с 17 000 до более чем 300 000.

Можно зафиксировать следующие базовые вызовы к системе бизнес-образования:

– В процессе обучения люди все больше вовлечены в виртуальную реальность. Каким образом система образования может своевременно и эффективно готовить их к тому, что Интернет не является абсолютно безопасным пространством?

– Должно ли образование способствовать развитию культуры онлайн-поведения?

– Должен ли осуществляться мониторинг Интернет-сайтов, посещаемых обучающимися, участия в учебных программах? Должна ли система образования стать местом для разработки новой системы стандартов кибербезопасности особенно в образовательных организациях?

Для использования актуализированной информации и ее систематизации для целей текущего исследования нами сформирована обобщающая матрица, включающая, с одной стороны, выделенные глобальные вызовы к системе образования, а, с другой, - наиболее целесообразные и востребованные направления и формы реакции образовательных учреждений.

Таким образом, на основе обобщения собственных исследований и мнений зарубежных и отечественных ученых, выделим основные тренды постиндустриального общества, которые будут определять будущее образования [33], [34], [35], [36].

Тренд 1 - глобализация. Подробно характерные черты и вызовы системе образования рассмотрены выше. Образование должно обеспечивать умение сотрудника работать в глобальных компаниях, в мультиязычных и мультикультурных деловых условиях,

общаться на высоком профессиональном с партнерами из других стран и регионов. Одной из типичных образовательных моделей в будущем для значительной части высших учебных заведений всех стран станет, так называемый, «перевернутый» университет, в котором обучение будет осуществляться через базовые MOOC-платформы, в то время как непосредственно в университетах студенты будут выполнять практические лабораторные работы, разрабатывать учебные проекты и, самое главное, участвовать в «живых» дискуссиях и обсуждениях их результатов. [36].

Тренд 2. Рост конкуренции в экономике. В постиндустриальной экономике конкуренция между производителями товаров и услуг растет, что требует от них высокой клиентоориентированности. Факторы конкуренции и клиентоориентированности порождают спрос на высокоскоростное образование в сочетании с непрерывным образованием в течение трудовой жизни работника, обеспечивающих постоянное развитие персонала в соответствии с быстро меняющимся кругом задач.

Тренд 3. Автоматизация. По мнению большинства известных экспертов, в ближайшем будущем в течение 20-25 лет до 45% ныне существующих рабочих мест, особенно в экономически развитых странах будут успешно и безвозвратно заменены роботами и цифровыми программами, что приведет к исчезновению многих профессий. Труд станет все более творческим, ориентированным на совместную деятельность в группах. Размывается постепенно понятие локального рабочего места, руководитель в ближайшем будущем будет вынужден обладать эффективными навыками работы, причем активной, с удаленными и существенно распределенными рабочими командами. Развитие локальных систем производства (таких, например, как 3D печати) сгущивает сложные производственные и технологические цепочки до мобильных устройств и продвигает их ближе к конечному клиенту, что требует подготовки работников, как минимум, обладающих простейшими навыками программирования и квалифицированного пользователя IT-технологиями.

Тренд 4. Рост требований к экологичности. Навыки экологически ответственного поведения должны войти в стандартную подготовку любого работника. Важными становятся компетенции, связанные с lean & green мышлением – экономически выгодной экологизацией или бережливым производством.

Тренд 5. Цифровизация. Развитие цифровых технологий, как указывалось неоднократно, меняет методы и инструменты, которыми фиксируется, передается и формируется знание, а также фиксируются современные навыки. Кроме этого, актуальные цифровые технологии изменяют и сам процесс анализа, оценки и определения достижений, изменяют и процесс создания индивидуальной образовательной траектории, а также все

процессы в организации управления учебными заведениями. Современные цифровые технологии дают возможность индивидуализировать дополнительное профессиональное образование без существенного увеличения издержек на его получение.

Тренд 6. Распространение системы ценностей сетевой культуры. Возникает совершенно новый тип экономики, который базируется на сетевом, коллегиальном и коллективном взаимодействии, при полном отсутствии или просто снижении роли традиционного централизованного управления, текущего контроля, а также традиционных механизмов правовой защиты интеллектуальной собственности, усиления конкурентной борьбы в обычных ее формах, а также на новых актуальных системах мотивации, в которых социальные возможности человека тем больше, чем больше он делает для общего блага. Влияние ценностей сетевой культуры на образование порождает новый тип отношений между обучающимся и преподавателем, базирующихся на принципах краудсорсинга.

Указанные тренды и вызовы постиндустриальной экономики потребуют от системы образования обеспечения: индивидуализация образования и компетентностного подхода; рагматизация образования (Ориентация образовательных учреждений на запросы экономики и общества, формирование образовательных программ на основе актуальных запросов работодателя, развитие); непрерывное образование (Образование в течение всей жизни в силу быстрой смены информационной и технологической среды. Доля сегмента поствузовского образования в ближайшем будущем превзойдет долю традиционного довузовского и вузовского сегментов. Возникнет феномен всевозрастного образования); обучение работе в командах и проектно-ориентированное образование в сообществах практики (Формирование навыков распределения задач при решении сложных проблем, а также профессиональные сообщества, выступающие как пространства взаимного обучения. Растет число коллективных образовательных процессов, меняющих инфраструктуру и формы образования: коворкинги, хакспейсы, science-art лаборатории, фаблабы и проч); геймификация образования. Игровые формы оказываются одним из наиболее эффективных способов организовывать командную активность, стимулировать творчество и преодолевать шаблоны мышления. Растущий рынок образовательных игровых сред в ближайшие годы станет реальным конкурентом традиционной образовательной системы и потребует от учебных заведений насытить свою образовательную среду игровыми элементами.

2.2 Исследование потребительских предпочтений в сфере бизнес-образования в новых условиях

Проблемы формирования потребительской лояльности к услугам образования в настоящее время остаются мало исследованными, в то время как их актуальность существенно возрастает в силу ряда причин. Это падающий в кризис и посткризисный периоды спрос на услуги бизнес-образования во всем мире, включая Россию [30], а также объективная необходимость учета вызовов трансформирующихся экономик под влиянием всеобъемлющих процессов цифровизации, затрагивающих все сферы человеческой деятельности, включая систему ценностей и потребностей бизнес-сообщества в образовательных услугах.

В рамках настоящего исследования потребительская лояльность к услугам бизнес-образования рассматривается как многопараметрический, многоуровневый и интегральный феномен, комплексный внешне и внутренне детерминированный процесс. В нашем исследовании предлагается расширить анализ, включив в него наднациональный уровень, порожденный влиянием современных вызовов глобализирующего и цифровизирующегося мира, влияющих на потребительские предпочтения на рынке образовательных услуг.

Основываясь на качественной международной информации [31], и исследованиях, проведенных авторами данной работы, было выделено несколько глобальных сфер, генерирующих новые вызовы, с которыми приходится сталкиваться бизнес-образованию.

Особый интерес для данного исследования имеют вызовы, связанные с применением цифровых технологий, среди которых были выделены следующие формы проявления: 1) повсеместный доступ к компьютеру на рабочих местах, местах учебы и в домашних условиях; 2) экспоненциальный рост использования Интернета по всему миру; 3) расширение использования мобильных устройств различного характера; 4) прорыв социальных сетей в растущем количестве пользователей, а также их возможности для организации бизнеса и рекламы; 5) усиление языкового многообразия, рост возможности онлайн-взаимодействия различных культур; 6) развитие возможностей Интернета: рост числа приложений, доступных для скачивания на портативные устройства и Интернет-трафика для “облачных” операций; 7) появление новых рисков, связанных с киберпреступностью (хакеры, интернет-мошенничество и др.)

Подробное рассмотрение наиболее значимой части глобальных тенденций позволило авторам оценить их влияние на сферу бизнес-образования и выделить современные вызовы к ней, которые были учтены при формировании «актуализированной» модели потребительской лояльности к услугам потенциальных слушателей программ бизнес-образования (Мастер делового администрирования (МВА), Доктор делового

администрирования (DBA), программ повышения квалификации и др. Для дальнейшего анализа авторами были выделены следующие новые факторы потребительской лояльности к услугам бизнес-образования : «Технологичность (ориентация на передовые IT как идеология коммуникаций в процессе обучения); «Мобильность студентов (слушателей программы) в процессе обучения», «Трансферабельность профессиональных знаний и навыков»; «Способность выпускника к интеграции в глобальной бизнес-среде»; «Наличие системы «двойных» дипломов»; «Полилингвистичность»; «Наличие международных аккредитаций, определяющих статус и имидж бизнес-школы». Вместе с тем, до начала формулировки методологических и методических рекомендаций по актуализации модели потребительской лояльности, необходимо проанализировать и количественно оценить их важность (значимость) для текущего потребителя образовательных услуг с целью оценки обоснованности их включения в модель с помощью предварительного их ранжированием в зависимости от степени влияния фактора на приверженность к нему потребителя образовательных услуг.

Проведенный авторами анализ разработанного к настоящему времени инструментария показал, что одним из наиболее обоснованных и результативных методов сравнительного анализа и оценки объектов, а также систем или факторов, в условиях слабоструктурированной проблемы реализации выбора является «метод анализа иерархий» (Analytical Hierarchy Process), разработанный Т. Саати [32].

Для оценки и ранжирования вышеуказанных факторов была сформирована четырехуровневая иерархия с системой вертикальных связей и фокусной целью «Оценка новых факторов потребительской лояльности в сфере бизнес-образования». Следующий уровень иерархии был представлен 4-мя акторами: непосредственные потребители образовательных услуг – слушатели программ (1); «продавцы образовательных услуг» - бизнес-школы, вузы (2); общество и государство в лице представляющих их интересы в этой сфере профессиональных и общественных сообществ (3) и потребители и заказчики управленческих компетенций – работодатели (4). На следующем уровне иерархии были представлены целевые установки указанных акторов: для 1-го – формирование профессиональных компетенций для работы в трансформирующейся среде; для 2-го – формирование устойчивого спроса на образовательные услуги, гарантирующий набор на программы; для 3-го – обеспечение потребностей общества и государства в подготовке управленческих кадров для развития национальной экономики; для 4-го – обеспечение бизнеса квалифицированным персоналом, способным к постоянному саморазвитию. Последний, четвертый уровень был представлен семью новыми факторами потребительской лояльности в вышеприведенной формулировке. Оценка осуществлялась

группой экспертов, которые представляли интересы введенных в иерархию акторов: два слушателя программ бизнес-образования, представитель от бизнес-школы, работодатель и представитель общественных организаций (НАСДОБР). Для выявления мнений экспертов авторами была разработана специальная анкета. Для оцифровки качественных оценок предпочтений, высказанных экспертами, была использована шкала вербальных оценок предпочтений, разработанная автором метода, представленного в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Результирующая таблица расчета компонент вектора глобальных приоритетов по факторам потребительской лояльности, сформированная на основе среднеарифметического (гр. 2 и 3) и среднегеометрического способа усреднений (гр. 4 и 5) оцифрованных оценок экспертов

Факторы потребительской лояльности	Значение компоненты вектора глобальных приоритетов нормализованное значение	Ранг	Значение компоненты вектора глобальных приоритетов нормализованное значение	Ранг
1	2	3	4	5
Наличие международных аккредитаций, определяющих статус и имидж образовательного учреждения	0,0456668	7	0,0503497	7
Трансферабельность профессиональных знаний и навыков	0,1356508	4	0,1204402	4
Мобильность студентов в процессе обучения	0,151123	3	0,1352717	3
Способность выпускника к интеграции в глобальной бизнес-среде	0,2343073	2	0,222236	2
Полилингвистичность	0,0653644	6	0,0592123	6
Наличие системы «двойных» дипломов	0,0719764	5	0,0947847	5
Технологичность - ориентация на применение передовых IT в процессе обучения	0,2959113	1	0,3177053	1
Итого	1		1	1

Примечание – Источник: составлено авторами

Осуществленный авторами по методу МАИ расчет усредненной количественной оценки описанных выше факторов дал следующие результаты: самую высокую оценку получил такой фактор, как «Технологичность (или ориентация бизнес-школы на передовые цифровые технологии как философия коммуникативных процессов в образовании)» (0,295 и 0,317) со значительным отрывом от других факторов. Ему присвоен ранг 1. Ранг 2

присвоен фактору «Способность выпускника к интеграции в глобальной бизнес-среде» на основе полученным им оценок (0,234 и 0,222). «Мобильность студентов в процессе обучения» - этому фактору присвоен ранг 3. «Трансферабельность профессиональных знаний и навыков – ранг 4. Остальные выделенные факторы распределились в системе рангов в порядке уменьшения их оценок таким образом: «Наличие системы «двойных» дипломов» - пятое место (ранг 5), «Полилингвистичность» - получил ранг 6; «Наличие международных аккредитаций, определяющих статус и имидж бизнес-школы» попал на седьмое место из семи возможных (ранг 7).

Подводя итог можно утверждать, что первоочередность запроса со стороны слушателей программ MBA и DBA на высокотехнологическое информационное сопровождение процесса обучения и «Способность выпускника к интеграции в глобальной бизнес-среде» – фактор лояльности, занявший второе место в ранжированном списке, вызывают необходимость изменений не только в программах подготовки, методологии и методике обучения (так называемое, бизнес-образование на технологиях), но и влечет за собой неизбежность соответствующих организационных изменений (реструктуризации) бизнес-школы. Характерными для 21 века тенденциями в области образования становятся онлайн-овые и смешанные образовательные программы обучения, основанных на применении современных информационных и коммуникационных технологий [33]. Мобильность студентов в процессе обучения – фактор лояльности, занявший третье место в нашем перечне в условиях виртуализации многих сфер человеческой деятельности (экономической, управленческой, образовательной и др.) также может быть успешно реализована в онлайн-овом режиме обучения.

Представляется интересным сопоставить перечень требований работодателей к специалистам, которым предстоит работать в условиях глобального информационного пространства и выявленных нами факторов потребительской лояльности к услугам бизнес-образования в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Сравнительная матрица умений и навыков со стороны работодателей и факторов потребительской лояльности к услугам бизнес-образования в условиях перехода к цифровой экономике (знаком «+» отмечено совпадение)

Умения и навыки	Факторы потребительской лояльности, расположенные в зависимости от места в ранжировании (см. таблица графы 3 или 5)						
	1	2	3	4	5	6	7
Поиск и обработка информации	+	+					
Новые коммуникативные технологии	+	+					
Эффективные коммуникации	+	+	+		+		
Кросс-культурные навыки		+	+	+	+		
Работа в команде				+			
Исследовательская работа	+			+			
Иностранный язык				+		+	
Самопрезентация	+	+	+	+			

Примечание – Источник: составлено авторами

2.3 Исследование возможностей использования существующих форм организации бизнес-образования в новых условиях и анализ направлений возможной трансформации бизнес-модели дополнительного образования (на примере бизнес-образования) при переходе к цифровой экономике

Последовательные попытки перейти на новые информационные технологии в основных и вспомогательных процессах как в бизнесе, так и в бизнес-образовании наблюдаются уже достаточно продолжительное время – 5-6 лет. Однако получить однозначные экономические результаты, подтверждающие исключительно положительный эффект от такого перехода ни в одной крупной отрасли пока не удалось (таблица 2.3). Напротив, известные ученые, менеджеры, аналитики, такие, например, как Томас Дейвенпорт, Джордж Уэстерман, фиксируют множественные факты негативных последствий внедрения ИТ и цифровизации в бизнесе [34].

Таблица 2.3 – Последствия внедрения цифровизации в компаниях

Компания	Начало активного внедрения	Содержание изменений	Позитивные последствия	Негативные последствия
GE	2011	Цифровая трансформация своих продуктов и услуг: датчики во многие продукты; новая софтверная платформ для Интернета вещей; трансформация бизнес-модели и основных внутренних бизнес-процессов – продажи, поставки	Улучшение некоторых экономических показателей – рентабельности. Позитивные отклики в СМИ	Стагнация курса акций из-за недоверия инвесторов. Вынужденный уход инициаторов ИТ-преобразований и части топ-менеджеров. Вынужденный переход к стратегии сокращения расходов
Lego	2014	Создание виртуального конструктора Digital Designer		Прекращение финансирования. Понижение Топ-менеджеров в должности

Продолжение таблицы 2.3

Nike	2014	Создание цифрового подразделения Выпуск трекера физической активности Nike+ Fuelband		Закрытие подразделения Прекращение выпуска трекера
Procter & Gamble	2012-2013	Объявление о стремлении стать «самой цифровой компанией на планете»		Возникли проблемы роста в сложных экономических условиях Вынужденный уход CEO
Burberry	2011-2013	Объявление о намерении стать лучшим в мире цифровым брендом класса «люкс»	Незначительные кратковременные успехи	Ухудшение основных показателей деятельности
Ford		Серьезные инвестиции в цифровые инициативы		Понижение темпа роста цен на акции из-за проблем с издержками и качеством в других подразделениях компании Вынужденный уход CEO
Staples		Активные инвестиции в подразделения электронной коммерции		Незапланированное истощение ресурсов компании
Walmart		Активные инвестиции в подразделения электронной коммерции		Незапланированное истощение ресурсов компании
Sears		Создание цифровых аналитических центров		Инвестиции не окупились
Zynga		Создание цифровых аналитических центров		

Примечание – Источник: [34], [35], [36]

Причины, лежащие на поверхности: неоправданный энтузиазм руководителей;
медленный рост целевых рынков

Реальные причины:

1. Традиционные рыночные факторы влияют в сопоставимой степени на результаты бизнеса. Информатизация, цифровизация, технологические инновации – не панацея и не единственная возможность поддержки бизнеса.
2. Цифровая трансформация не одноразовый акт или приобретение технологий и оборудования – это постоянный процесс, меняющий способ ведения бизнеса. Необходимы системные изменения в компании, захватывающие все подсистемы – персонал, производство, финансы и др. Необходимо постоянное взаимодействие «традиционных» и «цифровых» руководителей верхнего уровня.
3. Необходимо точно осуществлять и корректировать цифровые инвестиции в соответствии с готовностью отрасли, клиентов, конкурентов.
4. Чрезмерное увлечение руководителей новыми технологиями в ущерб базовой текущей части бизнеса.
5. Нерациональные решения по цифровизации под эмоциональным давлением поставщиков, СМИ, дорогостоящих консультантов, харизматичных директоров по ИТ, призывающих к «интеллектуальному лидерству», опубликованные истории успеха.
6. Финансирование «большой цифровой стратегии» в ситуации неопределенности требует больше терпения, чем имеется ожиданий у инвесторов.

Что касается состояния и тенденций развития сферы онлайн бизнес-образования, то результаты рейтингования бизнес-школ показывают, что онлайн-школы (третьего типа в п. 1.2.) активно врываются в наиболее объективные и признанные системы рейтингования. Так, например, Школа менеджмента Isenberg, в топ-три онлайн-рейтинга MBA от Financial Times, который впервые был составлен в 2014 году, три первых места занимают, соответственно, школы IE, Warwick, Школа менеджмента Isenberg. И если две первые достаточно давно работают на рынке бизнес-образования, то третья является новым игроком, также как и существенно поднявшаяся в рейтинге Бизнес-школа от Массачусетского университета Amherst.

Основные причины повышения рейтингов новых онлайн школ – это то, что по основным параметрам составления рейтинга, в первую очередь, повышение зарплат выпускников, соотношению «цена-качество», карьерный рост, качество самого образования, инновационные идеи в преподавании и диверсифицированный состав студентов они выходят на лучшие позиции.

Признанный лидер в сфере онлайн бизнес-образования Мадридская школа IE. Здесь самая высокая доля выпускников, которые занимают позиции руководителей отделов или выше в карьерной лестнице – 62% [37].

Общие выводы, практически значимые для будущего онлайн бизнес-школ для российского рынка бизнес-образования: важнейшей формой признания является присутствие в рейтинге онлайн-обучения Financial Times; обязательное условие хотя бы 70% ее преподавалось онлайн, или полностью дистанционно; основными оцениваемыми параметрами, информация о которых должна отслеживаться бизнес-школой: средняя зарплата после выпуска, рост зарплаты, развитие карьеры, трудоустройство, качество обучения и онлайн-общения.

Удовлетворённость студентов форматом онлайн оценивается по отношению к двум его формам: асинхронное (самоуправляемое) и синхронное (стриминг лекции в прямом эфире). В среднем по данным рейтинга асинхронное популярнее на 7%, чем синхронное. В то же время и специалистами в сфере образования и студентами онлайн-общение, работа в командах пока не до оценены (не получают высокой оценки).

Признанными инноваторами в сфере бизнес-образования, бизнес-школами, развивающими новые возможности, по мнению специалистов, считаются следующие организации: бизнес-школа AGSM в UNSW (Австралия); бизнес-школа Stanford GSB; Стэнфордская высшая школа бизнеса Бизнес-школа MIT Sloan.

Большую роль в онлайн обучении, как уже указывалось, играют виртуальные платформы. Топовые бизнес-школы мира все активнее используют виртуальные платформы и 3D аватаров для обучения студентов. Бизнес-школа MIT Sloan была одной из первых, кто начал обучение студентов в виртуальном пространстве в 2012 г. во время урагана Сэнди. Занятия прошли с успехом и виртуальные классы открыли на программе Executive Education.

В общем контексте исследований в данной сфере существуют две существенно различающиеся точки зрения на развитие структурных форм и методов управления образовательными организациями: Модель корпорации по аналогии с бизнесом и Модель государственной структуры по аналогии с органами государственной власти.

Модель корпоратизации подразумевает перенос в университеты технологий корпоративного управления и корпоративной предпринимательской культуры: эффективный маркетинг, клиентоориентированность, гибкость

3. Перспективные направления трансформации организационных структур бизнес-образования при переходе к постиндустриальной экономике.

3.1. Трансформация и реинжиниринг образовательных бизнес-процессов в новых условиях

В условиях перехода к цифровой экономике, требующей формирования инструментов поддержки и актуализации профессиональных компетенций, перехода к созданию индивидуальных профилей компетенций у слушателей бизнес-школ и траекторий их развития, традиционным образовательным организациям (университетам, школам бизнеса в их составе) придется конкурировать не только с другими учебными учреждениями в глобальном образовательном пространстве, но и с «внесистемными» игроками, такими как образовательные стартапы и неформальное образование. Таким образом, встает задача не только существенной содержательной модернизации бизнес-образования (разработка новых дисциплин и учебных планов, организация образовательных персональных маршрутов обучающихся и др.), но и организационная (поиск новых форм организации бизнес-образования, трансформации и проектирования новых бизнес-процессов и др.).

Глобальный рынок образования, как отмечено многими исследователями, соединяет воедино два основных тренда - персонализация образовательного контента и новые образовательные технологии, что должно стать, по мнению большинства исследователей, основой для развития цифрового образования [38], [39]. Трансформации должны подвергнуться сложившиеся модели бизнес-образования с доминантой онлайн образования.

Выявленные тренды в организационном развитии в условиях перехода к цифровой экономике не снимают задач организационного построения конкретной образовательной единицы, которое всегда имеет, в конечном итоге, индивидуализированный характер. Для дополнительного профессионального образования предлагаются в настоящее время следующие бизнес-модели онлайн-образования со своими моделями «монетизации» и следующие образовательные онлайн-проекты [40].

1. Модель «бизнес для бизнеса» Это образовательные курсы, которые создают компании и некоммерческие организации для корпоративного обучения сотрудников.

2. Модель «бизнес для потребителя» Онлайн-образование, которое охватывает разные среды, разные категории населения. Примером может стать университет интернет-профессий «Нетология» [41].

Классификация образовательных онлайн-проектов

1. Многопользовательские открытые онлайн-курсы (МООК). Один из секторов дистанционного образования. Это курсы, разрабатываемые учебными организациями для специализированных МООС-платформ.

2. Мобильные тренажеры. Обучающие мобильные приложения, в которые также входят чат-боты. Например, @AndyRobot помогает выучить английский язык.

1) Особенности: также как и в МООК много пользователей и низкий средний доход; у мобильных приложений, по словам эксперта, срок жизни недолгий – 1-2 месяца.

3. Онлайн-биржи. Это классические биржи знаний. Здесь есть преподаватели и ученики. Одни продают свои знания, другие покупают. Пример: сервис "Ваш репетитор".

2) Особенности: высокий средний доход от урока, много преподавателей и студентов, но количество взятых уроков здесь как правило невелико.

4. Онлайн-школы. Программы обучения личных занятий с преподавателем. Пример: SkyEng [42].

Особенности: десятки тысяч пользователей, высокий средний доход, курс длится продолжительное время.

Объектом трансформации организационной структуры бизнес-школы под воздействием процессов внедрения в учебный процесс технологий онлайн-обучения в данном исследовании является Высшая школа корпоративного управления РАНХиГС. В рамках приведенной выше классификации бизнес-моделей и образовательных бизнес-проектов с определенной долей условности можно отнести данную школу к типу моделей «Бизнес для потребителя» с ориентацией в будущем на образовательный онлайн-проект «Онлайн-школа».

В представленной выше совокупности бизнес-процессов школы наше внимание в основном будет уделено на блоках «Область управления» и частично «Область основной деятельности», хотя поэтапное внедрение в учебную деятельность бизнес-школы онлайн образовательных технологий затрагивает практически все области и структурные блоки.

Под воздействием цифровых технологий (обучение в режиме онлайн) меняется функциональное содержание блока «Предоставление образовательной услуги (учебный процесс)». Не вдаваясь в детали разработки контента учебного модуля, тем не менее, следует отметить, что в мировой практике этот процесс в значительной степени

стандартизирован, во всяком случае в части дизайна дистанционных курсов. Отмечается, что появилась в связи с этим новая профессия – дизайнер учебных курсов (instructional designer). Дизайнеры участвуют в разработке учебных курсов совместно с преподавателем и обеспечивают выполнение технических и методических требований.

Для поддержания учебного процесса требуется также выбор, установка и поддержка образовательной платформы (или электронной оболочки), с помощью которой до слушателя доносится не только контент учебного модуля, но и осуществляется его оповещение, работает электронная доска объявлений, система «вопрос-ответ», в том числе по вопросам подготовки курсовых и выпускных работ, рефератов и др. Развитие онлайн образования, его конкурентоспособность во многом определяются характеристиками используемой для этих целей виртуальной обучающей средой. К числу основных элементов российской виртуальной обучающей среды относят: студенческий Web-портал, среда дистанционного образования, учебные материалы в электронной форме, электронная библиотека, сетевые средства просмотра лекций, средства синхронных коммуникаций, средства асинхронных коммуникаций, виртуальные пространства, системы обслуживания и поддержки [43].

Основными задачами по реинжинирингу бизнес-процессов на факультете ВШКУ в связи с внедрением в учебный процесс дистанционного обучения стали: 1.Создание учебного модуля, используемого дистанционно с учетом специфики методики дистанционного преподавания дисциплин; 2. Создание контента учебного модуля; 3)Выбор образовательной платформы, используемой для организации преподавания и контроля освоения материала студентом, с последующей ее установкой и организацией текущей эксплуатации; 4. Обучение преподавателей работе с контентом; 5.Выявление процессов, обеспечивающих взаимодействие подразделений факультета, при реализации технологии онлайн обучения; 6. Обучение администраторов администрированию дистанционного учебного процесса; 7.Администрирование дистанционного обучения и взаимодействия с координирующими структурами Академии с целью встраивания процессов его администрирования в общую сетку; 8. Организация сетевого и форумного взаимодействия слушателей; 9.Организация аттестаций слушателей; 10.Организация и осуществление системы взаимозачетов с другими ВУЗами; 11.Интеграция учебных курсов с ВУЗами - партнерами; 12.Организация тьюторинга.

Онлайн учебный курс, в отличие от его презентации или представления его содержания на сайте факультета, не просто обеспечивает доступ к информации, но также предусматривает интерактивное взаимодействие слушателя с преподавателем, контроль получаемых знаний и накопление информации о процессе обучения. Статистика по

результатам процесса обучения является важной составляющей системы дистанционного обучения (СДО), поскольку позволяет преподавателям и кураторам контролировать активность обучаемых и сам учебный процесс. СДО предназначена для длительной эксплуатации при наличии обратной связи от студентов к авторам курсов и в случае необходимости возможности оперативного изменения, корректировки и дополнения учебного контента как на этапе опытной эксплуатации курса, так и в рабочем режиме с целью улучшения качества обучения.

Практика показывает, что жизненный цикл учебного курса в СДО сопровождается его постоянным совершенствованием и состоит из этапов: 1) создание курса; 2) опытная эксплуатация; 3) рабочая эксплуатация; 4) полное обновление содержимого курса (или замена всей системы дистанционного обучения).

Таким образом, отталкиваясь от выше приведенного перечня задач, которые предстоит решить в ходе внедрения в учебную практику онлайн-технологий, был определен примерный перечень (но не полностью исчерпывающий) новых для Школы бизнес-процессов, которые необходимо спроектировать и описать в виде бизнес-процессов.

Рассмотрим более подробно вопросы, связанные с проектированием и описанием нового подпроцесса «Выбор образовательной платформы» в бизнес-модели факультета в связи с внедрением в учебный процесс Школы дистанционного обучения. При принятии решения относительно выбора конкретной образовательной платформы следует руководствоваться системой критериев и ограничений относительно ее возможностей, стоимости приобретения (аренды) и затрат на эксплуатацию, юзабилити и др. Важными характеристиками при выборе образовательной платформы является также доступность в течение неограниченного количества времени для неограниченного количества пользователей независимо от их территориальной (географической) дислокации, ее многофункциональность в том плане, что учебные задания могут задаваться в различных формах и др.

Обязательные требования к платформе для организации онлайн обучения:

1. Доступность информации;
2. Простота использования;
3. Гибкость настроек;
4. Управление учебным контентом;
5. Управление пользователями;
6. Общение между пользователями;
7. Статистика и отчеты;
8. Стоимость и лицензионная политика.

Желательные требования к платформе для организации онлайн обучения

1. Доступ к исследовательским и библиотечным ресурсам;
2. Интеграция преподавательского состава и научных руководителей
3. Формальное и неформальное взаимодействие между слушателем и командой научных руководителей;

4. Мониторинг и обеспечение продвижения слушателей по программе.
5. ВШКУ остановила свой выбор на онлайн платформе EduTerraPRO, возможности которой представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристики и возможности платформы EduTerraPRO

Используемые языки	Русский, English
Доступ к протоколу <i>HTTPS</i>	есть
Авторизация	многофакторная
Резервное копирование	в нескольких местах
Единый реестр российских программ	входит
Отчеты	формирует
Уведомления клиентам	рассылает
Редактирование курсов	доступно
Управление группами	возможно
Тестирование	доступно
Свой домен и брендинг	доступно
Количество пользователей	не ограничено
История взаимодействия с клиентом	сохраняется
Статистика посещений	отражается и сохраняется
Инструменты поддержки и формы обратной связи	есть, текст, файл
Число открытых курсов	до 50
Число закрытых курсов	неограниченное
Количество менеджеров	до 30
Конструктор учебных материалов	есть
Аналитика образовательных событий	обеспечена
Кастомизация внешнего вида системы обучения	есть
Выдача сертификатов об обучении и их подтверждение	обеспечена
Доступ к учебным материалам по подписке	обеспечен
Новостные блоги, сайт с собственным или стандартным доменным именем	обеспечен
Групповые операции, API	обеспечены

Стоимостная характеристика платформы - расширенный тариф – 15 тыс. руб./месяц. По этому параметру принятие решений по выбору платформы осуществляется с владельцем финансовых ресурсов Школы (Главный бухгалтер). Таким образом, платформа EduTerraPRO предлагает комплексный набор инструментов для построения системы электронного обучения под собственным брендом любой образовательной организации с полной поддержкой современных мобильных устройств.

Сверхпродуктивная среда разработки на основе парадигмы WYSIWYM позволяет создавать и редактировать учебные курсы любой сложности — прямо в веб-браузере. EduTerra PRO доступны все возможности современных веб-технологий, включая

аудиозаписи, видеоматериалы, математические формулы MathJax и даже интерактивный скриптинг.

Бизнес-процесс, описывающий информационно-технологическое обеспечение и поддержку дистанционного обучения, помимо подпроцесса, связанного с выбором образовательной платформы осуществляемого персоналом Школы, предусматривает операции по ее установке, тестированию на предмет пригодности к эксплуатации и сдаче пользователю – Школе с соответствующим юридическим (заключение договора) и бухгалтерским (учетные операции и оплата) сопровождением. Вся информация, необходимая для установки и эксплуатации программного обеспечения, передается при заключении договора непосредственно ответственным лицам организаций, обладающих правоммерно изготовленным и введенным в гражданский оборот экземпляром платформы EduTerra.PRO.

Опыт реинжиниринга организационной структуры указанного факультета выявил ряд проблем, связанных с его осуществлением.

Наиболее часто встречающиеся в образовательной среде проблемы по блокировке идей: 1) неадекватная политика процедуры набора персонала; 2) запутанная организационная структура; 3) неадекватный менеджерский контроль; 4) недостаточное количество тренировок; 5) низкий уровень мотивации; 6) недостаточный уровень творческого подхода; 7) слабая работа в команде; 8) проблемы с философией управления; 8) неудачное планирование или развитие менеджмента; 9) неясность целей; 10) несправедливая система поощрений; 11) косность персонала.

Задача совершенствования системы управления, в том числе на стадии реинжиниринга в связи с внедрением технологий онлайн-обучения, определить эти ограничения и преодолеть их оптимальным способом. Поскольку решение всех проблем одновременно не представляется возможным ни в одной действующей организации, для определения тех областей, которые требуют первоочередного решения, предлагается использовать адаптированную анкету-опросник, разработанную авторами на основе идеи Майкла Вудкока, Дэйва Френсиса [44].

В рамках исследования опросник был предложен для анонимных ответов сотрудникам среднего звена управления указанных выше следующих образовательных структур: ИБДА РАНХиГС (номер в таблице 1); ВШКУ РАНХиГС (номер в таблице 2); Экономический факультет РАНХиГС (номер в таблице 3); МТИ (МИРЭА) (номер в таблице 4); ВШГУ МГУ им. Ломоносова (номер в таблице 5); Независимая Бизнес-школа «Бизнес-рост» (Кемерово) (номер в таблице 6); Бизнес-школа ALMAU (Казахстан) (номер в таблице 7); Ростовский филиал РТУ ГА (номер в таблице 7).

Для подведения итогов была использована специальная таблица, в которой отмечались те утверждения, которые, в наибольшей степени отвечали реальной ситуации в организации или напоминали ее. Результаты анкетирования представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – результаты анкетирования по блокировке инновационных идей в системе управления бизнес-школами

№	блокирующий фактор	Обозначение	сумма отметок респондентов (средняя по организации)								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Неадекватная политика процедуры набора персонала	А	2	0	2	1	5	2	4	2	18
2	Запутанная организационная структура	Б	1	0	2	2	6	1	2	1	15
3	Неадекватный менеджерский контроль	В	1	5	1	3	2	4	3	1	20
4	Недостаточное количество тренировок	Г	1	3	2	1	3	3	2	3	18
5	Низкий уровень мотивации	Д	3	2	1	3	3	3	3	1	19
6	Недостаточный уровень творческого подхода	Е	0	6	1	1	3	2	1	0	14
7	Слабая работа в команде	Ж	3	1	2	2	6	3	2	2	21
8	Проблемы с философией управления	З	1	1	1	2	3	4	3	3	18
9	Неудачное планирование или развитие менеджмента	И	2	2	1	1	4	4	4	1	19
10	Неясность целей	К	3	4	2	2	4	2	2	3	22
11	Несправедливая система поощрений	Л	6	3	1	0	3	3	2	0	18
12	Косность персонала	М	3	1	2	0	4	2	4	3	19

Примечание – Источник: составлено авторами

Исследования показали, блокировке инновационных идей в структуре управления бизнес школами чаще всего способствуют: 1) слабая работа в команде; 2) неясность целей; 3) неадекватный менеджерский контроль.

В заключение следует отметить, что если целеполагание – прерогатива топ-менеджмента, зависящая от его компетентности и мотивированности, то два других фактора существенно зависят от наличия и эффективного использования новых средств коммуникации, контроля и управления, связанных с цифровыми технологиями.

3.2. Перспективные формы организационных структур в бизнес-образовании.

О необходимости изменения организационной модели дополнительного профессионального образования, и бизнес-образования в первую очередь, говорят исследования международных образовательных профессиональных сообществ, наиболее прогрессивным из которых является UNICON (The International University Consortium for Executive Education)

Организационная модель университетов, ориентированных на преподавателей, научных учреждений, отдельных учащихся, несовместима с тем, чего хотят клиенты от университетских провайдеров дополнительного профессионального образования.

Базируясь на информации международных профессиональных сообществ в сфере бизнес-образования и опыте бизнес-школ членов ЮНИКОН, которые адаптировали свои организационные структуры для удовлетворения текущих потребностей рынка, можно выделить шесть альтернативных организационных моделей бизнес-школ, которые сотрудничают или привлекают сторонние организации как внутри университетов, так и в свободной независимой образовательной среде.

Для целей нашего исследования необходимо выделить: движущие силы и мотивацию выбора модели; преимущества для клиента и самой организации; проблемы и критические факторы моделей.

Традиционно цель крупной образовательной организации – университета заключалась в том, чтобы подготовить людей с соответствующими знаниями и навыками для текущего рынка труда, а также в том, чтобы генерировать и распространять новые знания на благо общества. Каждый факультет стимулируется осуществлять образовательную деятельность, проводить исследования и быть лидерами в достаточно узкой специфической сфере обучения – право, финансы, маркетинг, международные отношения и др. И чем более специализированы знания, тем считается, лучше может быть подготовка преподавателей, их развитие и исследования.

На бизнес-школы в составе университетов автоматически распространяются их цели и задачи. Они предлагают программы бизнес-образования, такие как MBA, другие продвинутые степени в управлении бизнесом, и отдельные курсы бизнес-программ, направленные на получение прав их выпускников занять место лидеров бизнеса в той или иной области [45].

Таким образом, в современной среде сформировался определенный диссонанс между дополнительным образованием и моделью университета.

В результате изучения передового организационно-управленческого опыта можно выделить классификацию трех альтернативных организационных форм адаптации бизнес-образования к традиционной университетской модели бизнес-школы [46]: модель дополненных активов; модель единого учредителя; модель аутсорсинга.

Модель дополненных активов подразумевает взаимодействие независимых образовательных структур в форме партнерства или оперативного слияния для взаимного использования активов, отсутствующих у одного из них, но имеющегося у партнера. При этом достигается эффект взаимного усиления. В «модели дополненных активов» выделяют 2 типа: модель слияния (The Merging Model) и модель сопряжения (The Pairing Model) [46].

В модели слияния две образовательные организации, каждая из которых имеет собственные независимые сильные стороны, оперативно объединяются продолжая самостоятельно вести основной бизнес, используя при этом дополнительные возможности другой стороны.

Пример реализации данной модели - операционное слияние Международной бизнес-школы Hult [47] и Executive Education Ashridge. Таким образом, взаимодополняющими активами этих двух бизнес-школ стали следующие их достижения:

Для Ashridge: тесные связи с компаниями-работодателями по всему миру, сформировавшиеся за его длительную историю бизнес-образования; узнаваемый бренд; аккредитация “triple crown” AACSB, EQUIS и AMBA.

Для Hult: глобальная инфраструктура, которая позволяет распространить исследовательский опыт и развивать бизнес-образование на глобальном уровне; здоровые финансы, финансовая устойчивость, средства для развития

С правовой точки зрения обе школы были некоммерческими организациями, они не могли юридически объединиться, объединение было оперативным, что означало, что они работают как единое целое с одним персоналом и факультетом под названием Hult International Business School / Ashridge Executive Education. Однако под этим брендом сохраняется двойная юридическая структура. Степени Великобритании присуждаются Ashridge, а американские степени присуждаются Международной бизнес-школой Hult.

Оперативно, слияние привело к преимуществам для Ashridge Executive Education: возможность использовать высокопрофессиональные ИТ-системы и процессы Hult; достижимость новых рыночных сегментов, такие как финансово-банковский сектор, нефтегазовая сфера, машиностроение за счет мощных маркетинговых возможностей Hult; диверсификация контента в бизнес-образовании за счет новых отраслей; возможность использования кампусов Hult для проведения обучения для большего числа клиентов по

всему миру. (так, например, факультет Ashridge работает с клиентами в ОАЭ уже 20 лет, но его бизнес значительно вырос, из-за физического присутствия, которое местные клиенты считают очень привлекательным); возможность привлечения более обширного круга преподавателей Hult с широким спектром знаний

Критические факторы успеха в модели оперативного слияния: взаимодополняемость активов двух бизнес-школ; сближение организационных культур и ценностей; постепенное и целесообразное вовлечение всех заинтересованных сторон, особенно преподавателей; доход, полученный обеими сторонами слияния.

Модель сопряжения состоит в том, что две организации, работающие в сфере бизнес-образования, каждая со своей собственной бизнес-моделью, сотрудничают по какой-либо отдельной функции в области проектирования программ, маркетинга и непосредственно организации дополнительного образования. Примером этой модели является Австралийский институт управления Западной Австралии (AIM) и бизнес-школа Университета Западной Австралии (UWA).

Главным мотивом создания совместной структуры стало стремление объединить усилия обеих организаций именно в сфере дополнительного профессионального бизнес-образования. У AIM была возможность оказывать маркетинговую и административную поддержку (включая услуги по управлению финансами, планированию, логистике, карьерному росту и поддержке студентов/выпускников). AIM WA имеет существенные компетенции и достижения в практических аспектах управления бизнесом, а бизнес-факультет UWA был известен своими исследованиями и преподавателями, а также имел отличную репутацию курсов для руководителей.

AIM WA + UWA Business School Executive Education, совместное предприятие, в настоящее время предлагает: открытые программы (20% дохода), индивидуальные программы развития повышения квалификации и развития управленческих навыков (80% дохода), среди которых коучинг, наставничество, а также консультации и управленческую диагностику.

В целом совместное предприятие AIM WA + UWA Business School Executive Education принесло много преимуществ для обоих учреждений. Консолидация функций персонала в AIM WA позволила университету сосредоточиться на своем основном бизнесе. AIM на протяжении шестидесяти лет наращивала свою компетентность в области материально-технических и административных услуг и была готова использовать ее в новой модели.

В то же время сформировались и определенные проблемы. Хотя команда Executive Education усиленно работает над тем, чтобы бизнес-школа UWA и ее преподаватели

получали финансовые и другие преимущества от успеха Executive Education, могут быть неуправляемые конфликты.

Критическими факторами успеха модели сопряжения являются: успешное и глубокое сетевое взаимодействие между сторонами (которые включает взаимодействие преподавателей UWA, деканов, а также генерального директора и персонала AIM); четкое понимание того, как функционирует каждый субъект; освоение и объединение консультационных и преподавательских компетенций и соответствующий подбор преподавательского обеспечения программ бизнес-образования; четкое определение ролей; уровень доверия и сотрудничества, позволяющий двум независимым институтам сочетать свои сильные стороны в новой, общей организации; получение финансовых выгод для обеих организаций.

Модели «единого института» могут быть узкими – «фокусированная модель», или достаточно широкими – в рамках «централизованной модели Университета». Они отличаются от традиционной модели бизнес-школы, создаваемой в университетах, тем, что они не интегрированы в действующие бизнес-школы университета, а вместо этого они обеспечивают единую точку входа для любого профессионального развития независимо от выбора конкретного курса или дисциплины.

Фокусированная модель (Focused Model) представляет собой отдельную бизнес-школу, которая концентрируется на одном виде образовательной деятельности – дополнительном образовании.¹ Освобожденные от обременений университетской политики, жестких стандартов управления университетами и профессорско-преподавательским составом, которые предъявляются на программах с выдачей диплома, эти бизнес-школы, как правило, более предприимчивы, предлагают больше услуг, и ориентируются на управленческие практики, а не на теорию управления. Fundação Dom Cabral (FDC) является одним из примеров института Focused Model.

FDC создала свои преимущества благодаря сотрудничеству и партнерству. FDC создал ряд деловых сообществ, объединяющих компании с общими характеристиками. Одним из примеров является «Partners for Excellence» (PAEX). Подход FDC заключается в том, чтобы работать с компаниями как партнерами в области образования, а не разрабатывать для них в одностороннем порядке.

FDC как фокусированная модель также имеет и ряд недостатков. Эта модель нелегко вписывается в стандартную модель университетского обучения и, следовательно, не совсем понятна аккредитационным организациям. Еще одна проблема для FDC как

¹ Термин «сфокусированная модель» был введен Сантьяго Игнигесом “The Changing Business Model of B-Schools” Journal of Management Development.

фокусированной модели заключается в том, что ее финансирование, как института, зависит от его взаимоотношений со своими клиентскими компаниями и спроса на его программы и услуги. Будущее FDC зависит от его способности оставаться инновационным и предприимчивым в удовлетворении рыночных требований.

Критические факторы успеха фокусированной модели бизнес-школы: определенность цели и согласованности действий высшего руководства; свобода от ограничений, возникающих от того, что она является частью университета с его штатными преподавателями; фокусировка на практике управления, ориентированной на ценность совместных партнерских отношений с клиентами; корпоративная культура, которая ценит инновации, предпринимательство и союзы как внутри академического мира, так и вне его; возможность привлекать крупные местные компании к управлению институтом, предоставляя таким образом доступ к огромному образовательному рынку; способность самостоятельно заключать контракты и расширяться с экономической точки зрения.

Модель с широкой университетской централизацией (The University-Wide Centralized Model) стремится объединить все ресурсы университета для обучения как отдельных физических лиц, так и компаний-клиентов, в отличие от того, чтобы иметь бизнес-образование в форме отдела в бизнес-школе. Ценностное предложение для дополнительного образования в масштабах всего университета заключается в реализации мультидисциплинарного подхода к лидерству и развитию организации. Централизованная модель Университета обеспечивает необходимую организационную структуру междисциплинарного сотрудничества в университете. Модель Университета также может выиграть от эффекта масштаба и профессиональной административной функции.

В качестве примера можно использовать практику ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), совсем недавно перешедшего от модели отдельной бизнес-школы, на модель централизованного доступа. Примером этого является сотрудничество с крупной энергетической компанией. Цели которого заключались в том, чтобы помочь организации подготовиться к последующим пятнадцати годам после недавних радикальных реформ в области энергетики и перехода к более открытой рыночной экономике.

Объединив лучших преподавателей бизнес-школы, инженерной школы и школы развития образования, новое Управление непрерывного образования ITESM смогло создать уникальный продукт для поддержки перспективных целей организации и продолжает работать в партнерстве с компанией.

Критическими факторами успеха централизованной модели Университета являются: принятие решения об использовании этой организационной модели на самых

высоких уровнях управления; соответствующие изменения в организационной структуре, новое распределение обязанностей, новые модели кадрового обеспечения, новые модели компенсации и значительные затраты для создания CRM на институциональном уровне; формирование стремления факультетов университета работать вместе по соответствующим дисциплинам и ориентироваться на практические решения, а не на теоретическую специализацию каждого; сильные отраслевые взаимосвязи.

Для некоторых университетов основной движущей силой является экономически обоснованное сокращение избыточности некоторых подразделений в университете, которые обеспечивают аналогичный набор административных и вспомогательных услуг для дополнительных профессиональных программ. Модель с общими сервисами уменьшит эту избыточность, а также позволит школам и колледжам в университете не иметь специальной инфраструктуры и предлагать программы без необходимости создания административного вспомогательного персонала.

Второй драйвер централизованной модели Университета ориентирован на рынок - способность интегрировать все ресурсы университета для обслуживания корпоративных клиентов, как описано в примере ITESM. Сегодня корпорации все чаще ищут мультидисциплинарные подходы к своим организационным проблемам, что может стать большим преимуществом для распространения данной модели. Это позволит создавать программы, которые охватывают все специализации и направления университета, облегчит, например, сотрудничество между бизнесом и медициной, бизнесом и инженерией, или медициной и техникой, создавая более богатый контент обучения как для участников программ, так и для самих факультетов университета. Также та модель обладает дополнительным преимуществом - предоставлением клиентам единого портала в университете в целом.

Третьим драйвером централизованной модели Университета также может стать базовая функция цифрового обучения в университете.

Аутсорсинговые модели. Среди них наиболее распространенными в настоящее время являются две модели - «Модель выпуска («Handing-Off»)» и «Модель партнерства». Они характеризуются тем, что поставщик образовательного учреждения находит другую организацию, которая может быть некоммерческой или коммерческой, для выполнения работы. В отличие от дополнительных моделей активов, существует дистанция между школой и деятельностью их партнера. В школе могут быть некоторые рекомендации, и в школу может быть возвращен доход, но другая организация имеет существенную автономию и, как правило, привлекает своих преподавателей из целого ряда учреждений, а не только от одного партнера.

Модель выпуска «Handing-Off» характеризуется тем, что исполнительный образовательный провайдер отрывает часть своего бизнеса с отдельным подразделением. Примером этого организационного подхода является Financial Times / IE Business School Corporate Learning Alliance. Президент Университета IE Иньгуэс создал именно эту модель в университете. Все корпоративные обязательства в IE станут бизнесом недавно созданной Financial Times | Корпоративный учебный альянс IE Business School (FT | IE CLA).

Новое предприятие является некоммерческой организацией, которой принадлежит 50/50 IE и Financial Times. FT|IE CLA - полностью независимая компания, ответственная перед своим собственным Советом. Однако, Совет имеет равное представительство от учредителей, IE и FT. Председатель Правления является топ-менеджером FT, а вице-президент является президентом Университета IE. Управляя независимой организацией, генеральный директор принимает решения с одобрения Совета и работает при поддержке своей управленческой команды. FT | IE CLA.

Критические факторы успеха создания данной модели: приверженность и вовлеченность высшего руководства; четкость стратегического выбора; возможность инновации вне традиционного университетского контекста; доверие и прозрачность; совместимость и баланс сил между организациями; общее использование рыночных возможностей

Модель партнерства - это модель, в которой ведущая организация (некоммерческая или некоммерческая), участвует в одном или нескольких университетах-партнерах, чтобы расширить доступ университетов на новые рынки с новыми методами предоставления услуг. Примером модели партнерства является EMERITUS и ее взаимодействие с Columbia, MIT Sloan и Tuck School of Business.

Критическими факторами успеха для модели партнерства являются: возможность создания партнерской модели с более чем одной школой, в идеале три или четыре; равноправная вовлеченность и приверженность всех партнеров; поддержка лиц, принимающих решения в структуре университетов; взаимная дополняемость академических сильных сторон школ-партнеров; способность бизнес-школ участвовать и стимулировать своих преподавателей к участию в разработке актуальных программ; четкие и приемлемые решения с брендингом; возможность монетизировать успешный продукт, превратить его в прибыль для школ и преподавателей; доверие между партнерами.

Перечисленными альтернативными моделями организации бизнес-образования университетских бизнес-школ не исчерпывается все многообразие организационных форм, однако накопленный передовой опыт мировых лидеров может успешно использоваться российским бизнес-образованием, переживающим сложный этап развития в условиях

стагнирующего рынка. Отметим, что практически для всех рассмотренных моделей характерна тенденция усиления партнерских отношений, децентрализации, что можно рассматривать как формирование тренда доминирования коммуникативных связей.

Все описанные выше подходы формируют новую образовательную среду, ориентированные на новые формы коммуникаций студент-преподаватель, студент-студент, студент-работодатель, работодатель-образовательная организация и др., реализуемые, в том числе, с помощью современных информационных технологий.

В соответствии с мировыми тенденциями развития бизнес-среды, в российской образовательной среде также происходят организационные процессы, направленные на реструктуризацию существующих организационных форм в направлении децентрализации процессов управления, повышению вариативности и индивидуальности, вовлечению в подготовку каждого обучающегося целого «облака» участников – таким образом, сфера образования все больше движется в сторону формирования и повсеместного развития сетевых структур.

Выявленные подходы и тренды в организации процессов дополнительного профессионального образования применительно к российским организационно-правовым и рыночным условиям наиболее адекватное отражение нашли, на наш взгляд, в концепции развития НТИ 2035 и понимании эволюции образовательного процесса, базирующегося на применении цифровых технологий в обучении и его организации, как совокупности трех основных элементов (рис. 3.1): сетей, хабов, центров.

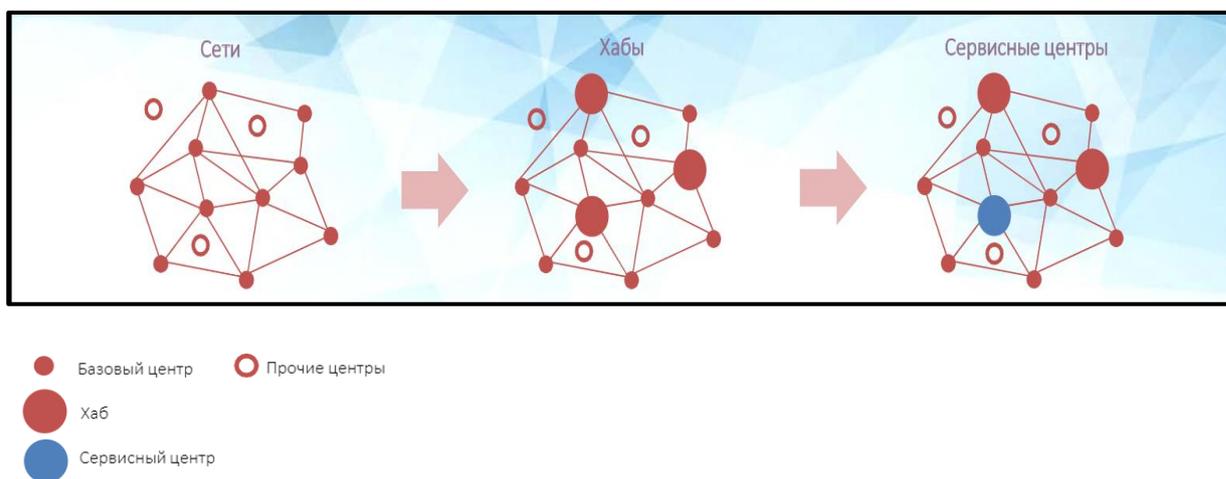


Рис. 3.1. - Принципиальная схема формирования сетевой структуры в сфере бизнес-образования [48]

Описывая перспективы развития этого университета, его создатели, считают, что сетевая организация – это первый этап его функционирования. На этом этапе университет с целью формирования индивидуальных траекторий обучающихся отбирает лучшие курсы и модули (в режиме онлайн) ведущих учебных заведений, бизнес-практик и т.п. с

последующим формированием сети. По этой причине, с полным основанием можно считать университет сетевым проектом. Формирование сетей в образовательном процессе должны выполнять функции идентификации лидеров и обеспечивать их своевременную координацию и результативное взаимодействие. Таким образом, сеть будет формироваться на основе использования средств уже сегодня существующих каналов финансирования современной науки и передовых технологий. При этом ее главной задачей станет трансляция современных знаний и подготовка перспективных базовых преподавателей и специалистов для развивающихся рынков НТИ.

Следующий этап организационной эволюции современного образования - формирование и отбор хабов (хаб – сетевой концентратор, узел какой-либо сети). Отбор хабов (интеграторов нескольких сетей) должен осуществляться на конкурсной основе. По своей сути – это специализированные инфраструктурные объекты. Их функции – объединение нескольких сетей, систематизация и координация их специфических элементов. Вторая перспективная функция – проведение исследований и разработка новых программ и продуктов для различных сетей, создание новых образовательных и коммуникационных технологий. И третья функция – информационное обеспечение всей системы образования – разнообразные каналы предоставления и распространения информации, СМИ, научные конференции др.

Следующая стадия, обозримая с позиций прогнозируемого развития информационных технологий, - это формирование структуры опорных сервисных центров. Отбор производится из уже функционирующих хабов, которые подтвердили свою способность быть эффективным интегратором различных сетей. Их основной задачей должно стать коммерциализация, трансферы и распространение новых технологий.

В этой новой системе отношений в сфере дополнительного профессионального образования действующие университеты и бизнес-школы также могут выполнять одну из базовых, важнейших функций, а именно – располагая накопленными компетенциями в сфере образования они способны квалифицированно осуществлять отбор организаций для создания и функционирования элементов сетей, эффективных хабов и базовых сервисных центров. Таким образом, с одной стороны, будет соблюден принцип преемственности в организации бизнес-образования и сохранения накопленных компетенций, а с другой – использованы современных и перспективных технологии и подходы, уже доказывающие свою эффективность в организации инновационного и успешного бизнеса.

Совершенно новым явлением для сферы образования, на котором считаем необходимым остановиться при исследовании проблем цифровизации в образовательной среде, стали технологии блокчейна, обеспечивающие хранение, проверку и коммерческое

использование образовательной репутации, складывающейся в том числе из результатов контроля освоения знаний и навыков, научной работы слушателей, итогов аттестаций. Развитие новых технологий блокчейна, предлагает цифровую систему, которая может надежно хранить многие виды документов/образовательных записей, начиная от сертификата по определенной программе, студенческого эссе или видео личного выступления-презентации, в так называемой универсальной записи, которая не принадлежит и не проводится в каком-то конкретном образовательном учреждении, но копируется на многих компьютерах. Блокчейн позволяет продемонстрировать практически неограниченному количеству пользователей мира свои профессиональные и творческие работы и идеи, претендующие на авторские права или получение признания. Блокчейн для обучения может работать для хранения учебных атрибутов, таких как сертификаты, дипломы, творческие работы, публичные записи, распространяемые по тысячам компьютеров. Университет Никосии был первым высшим учебным заведением, перешедшим на использования для хранения и накопления такой информации (сертификатов экзамена) на Биткойн-блокчейн [49]. Некоторые образовательные организации используют цифровые данные для аккредитации обучения. Эти данные теперь можно записать на блокчейн, укрепляя надежность и глобальную их доступность. Обучающиеся лица могут добавлять элементы в блок-цепочку, например, авторские произведения искусства, литературные произведения, академические документы или патенты на изобретения, чтобы публично их зафиксировать по сути и дате внесения.

Еще один шаг - разрешить транзакции с образовательной квалификацией (репутацией), аналогичные к биткойнским платежам. Один из способов сделать это было бы назначить начальную оцифрованную репутацию учреждений и частных лиц, исходя из их образовательного статуса. Технологии уже имеет место и в обучения в таких формах, как открытое рейтингование преподавателей и студентов, по различным критериям, таким как, волонтерство и благотворительность, вклад в новые знания и получение образовательного гранта и т.д. Блокчейн делает этот процесс более открытым. Ее применение позволяет автоматизировать многие процессы администрирования учебного процесса, оптимизировать бизнес-процессы. Эта технология может быть применена и другими образовательными учреждениям, стремящимися к цифровой трансформации.

Блокчейн технологии может стать базой для массового открытого обучения различных слоев общества, обеспечив ликвидацию неравенства стран и регионов в получении доступного и качественного образования и общественного и профессионального признания обучающихся.

Ключевая задача внедрения инновационных цифровых технологий в сферу образования состоит не в том, чтобы не просто усилить позиции существующих элитных образовательных учреждений и достаточно узкого круга отдельных ученых, а в том, чтобы открыть образование для любого активного участника этого процесса, имеющего перспективные идеи и стремление к профессиональному и личному развитию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе разработан концептуальный подход к трансформации организационных форм бизнес-образования в условиях перехода к постиндустриальной экономике, характеризующейся влиянием факторов глобализации и цифровизации всех процессов сфер производства и обращения.

Предпринята попытка развития и углубления методологической фундаментальной базы в сфере организационных форм бизнес-образования с учетом специфики его образовательной услуги и вызовов глобализирующегося и цифровизирующегося мира.

Были сформулированы теоретические аспекты организации бизнес-образования в условиях перехода к цифровой экономике, принципиально меняющей управленческие технологии.

Осуществлен обзор существующих форм организации бизнес-образования в России и за рубежом. Выявлено, что в организационно-управленческом аспекте создание и функционирование бизнес-образования в мире, включая отечественное бизнес-образование, осуществляется по двум параллельным бизнес-моделям: бизнес-школы при крупных образовательных учреждениях (как правило, университетах) и независимых бизнес-школах (автономные структуры).

В особую группу в современном бизнес-образовании следует выделить формирующийся класс виртуальных бизнес-школ, изначально базирующихся на современных технологиях коммуникаций и предоставления образовательного контента [50].

Осуществлено исследование организационных форм систем управления каждой из этих моделей бизнес-образования с последующим анализом достоинств и недостатков и возможностей реинжиниринга в новых условиях.

Разработан научно-практический подход к реинжинирингу и реструктуризации российского бизнес-образования при переходе к цифровой экономике. В основу этих процессов должен быть положен процессно-ориентированный подход, с учетом новых факторов цифровизирующейся среды человеческой деятельности.

Рассмотренные в исследовании глобальные вызовы не покрывают всей полноты и многогранности современного мира, в то же время на основе их рационального и актуального выделения появляется возможность сформулировать самые перспективные задачи и новые возможности для всей национальной и локальной образовательной системы и бизнес-образования в наиболее существенной степени, так как именно эта форма дополнительного образования становится наиболее мобильной и гибко адаптирующейся

формой развития востребованных знаний и современных навыков в мире цифровой экономики.

Исследованы потребительские предпочтения в сфере бизнес-образования в новых условиях и построена актуализированная модель потребительской лояльности.

Исследованы существующие на российском и зарубежном рынках организационные модели бизнес-образования с их последующей типизацией и анализом направлений возможной трансформации существующих бизнес-моделей дополнительного образования на примере бизнес-образования при переходе к цифровой экономике.

Общие выводы, практически значимые для будущего онлайн бизнес-школ для российского рынка бизнес-образования: важнейшей формой признания является присутствие в рейтинг онлайн-обучения Financial Times; обязательное условие хотя бы 70% ее преподавалось онлайн, или полностью дистанционно.

В работе большое внимание уделено анализу перспективных моделей развития бизнес-образования, реализуемого в рамках университетов (параграф 3.2.) от традиционных (модель единого учредителя, модель дополненных активов, модель аутсорсинга) с возможными направлениям их трансформации до самых современных, представленных на российском образовательном пространстве.

Выявлены положительные стороны и ограничения, сдерживающие их трансформацию.

На примере одной из российских бизнес-школ рассмотрены ряд вопросы и предложены решения, связанные с реинжинирингом ее структуры в связи с внедрением в учебный процесс режима онлайн обучения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Жданов Д.А., Данилов И.Н. Организационная эволюция корпораций. – М.: Издательство Дело, 2014.- 272 с.
2. Дуканич Л.В., Коробейникова С.В. Тренды организационного развития компаний при переходе к цифровой экономике//Проблемы теории и практики управления, 2018, №6, С.79-85.
3. Некрасов А.Г., Соколов Б.Г., Атаев К.И. Система управления жизненным циклом (трансформация в цифровую инфраструктуру): учебно-методическое пособие/А.Г. Некрасов, Б.Г. Соколов, К.И. Атаев. – М.:Техполиграфцентр, 2017.- 155 С.
4. Андреева Е.Л. Новые организационные структуры фирм в условиях глобализации//Известия Уральского государственного экономического университета, 2012 – Т.5.- С. 53-59.
5. Кунцман А.А. Трансформация внутренней и внешней среды в условиях цифровой экономики// Управление экономическими системами: электронный журнал.- Кисловодск: Издательство: Кисловодский институт экономики и права, 2016, №11(93), С. 1 -12.
6. Некрасов А.Г., Стыскин М.М., Атаев К.И. Процессы жизненного цикла систем (трансформация в цифровую индустрию). – М.: 2018- С.127.
7. Паншин Б.Н. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития/Наука и инновации. – Минск: Изд. дом «Белорусская наука», Т.3, № 157. С.17-20.
8. Абдикеев Н.М. Технология когнитивного менеджмента в цифровой экономике//Мир новой экономики №3/2017, с. 24-28.
9. Кешелава А.В, Буранов В.Г, Румянцев В.Ю.. Введение в цифровую экономику/под общей редакцией А.В. Кешелава (на пороге цифрового будущего. Книга первая). – ВНИИГасистем, 2017.- 28 с.
10. Тарануха Ю.В. Особенности конкуренции в информационной экономике. Режим доступа: https://www.econ.msu.ru/departments/politec/conf201411/Category.20141112001736_4370/
11. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе.- СПб.:Изд-во СПбУ,1997.-328с.
12. Старк Д. Гетерархия: организация диссонанса//Экономическая социология, Т.10, №1, 2009.- С.57-61.

13. Современный менеджмент. Раздел III./Под ред. В.А. Максимова и др.- Батайск: ООО БКИ. 1999. – 293 с.
14. Дуканич Л.В., Селютин В.В. Системный анализ. – Ростов-на-Дону, Издательство ООО «ЦВВР», 2003.- 35 с.
15. www.link.msk.ru
16. <http://www.mbastrategy.ru/content/view/912/184/lang.Rus/>
17. Дуканич Л.В., Коробейникова С.В. Формирование потребительской лояльности к услугам бизнес-образования в условиях глобализации. Корпоративный менеджмент в бизнес-образовании. Сборник научных статей/Под ред. Календжяна С.О., Яхонтовой Е.С. – М.:МАКС Пресс, 2015. С.41-62.
18. Васецкая Н.О., Глухов В.В. СМАРТ – обучение в системе повышения профессиональной подготовки. Эл. ресурс.
19. Dukanich L. Process management in Russian business education// http://ojs.journals.cz/index.php/CBU_Conference_2013
20. Магистр vs мастер//Компания,2013. №30/783, с.58,59.
21. Дуканич Л.В., Коробейникова С.В. Процессно-ориентированный подход в управлении бизнес-образованием; опыт применения//Высшее образование, 2013, №5, с.119-123.
22. Майкл Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. ООО «Альпина Паблишер», 2015.
23. Титарев Д.Л. Экономическая модель издержек и прибыли Интернет-образования, /Открытое образование №4, 2002, с 54—60.
24. Лукашенко М.А. Высшее учебное заведение на рынке образовательных услуг: актуальные проблемы управления. - М.: Маркет ДС, 2003
25. Facebook-статистика 2017: 70 самых важных фактов <https://rusability.ru/internet-marketing/smm/facebook-statistika-za-2017-god-70-samyh-vazhnyh-faktov/>
26. 2018 Social Media Benchmarking Report. <https://www.rivaliq.com/blog/2018-social-media-industry-benchmark-report/>
27. Обзор рынка мобильных приложений <https://inask.ru/>
28. <https://www.klerk.ru/soft/news/357218/>
29. Семчишин А. История облачных вычислений <https://www.obozrevatel.com/>
30. Борисова Ю. В., Тихомирова Н.В. Анализ конкурентоспособности образовательного учреждения/ Открытое образование №2, 2002, с.56-58.
31. Howard Smith, Peter Fingar Business Process Management: the third wave. Web site <http://www.bpm3.com/> 2003.

32. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993.- 278 С.
33. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Trends Shaping Education Тенденции, формирующие образование, 2013. Электронный ресурс. Режим доступа http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/trends-shaping-education-2013_trends_edu-2013-en#page1
34. Томас Дейвенпорт, Джордж Уэстерман Цифровой провал. Источник: <http://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/p26701/#ixzz5CREsTIRr>
35. Thomas H. Davenport Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities Harvard Business Review Press , USA ©2014 ISBN:1422168166 9781422168165
36. George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation
37. Harvard Business Press, 2014
38. Ланкин В.В., Горелова Г.В. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях. Монография. – Таганрог, Изд-во: ТТИиЮФУ, 2011. – 178 с.
39. Грищенко Н.В. Бизнес-модель образовательной организации: постановка задачи. – <http://journal.ru/article/lj-30-06-2017-20.pdf>
40. Ларьяновский А. Бизнес-модели онлайн-курсов <https://test.ru/2018/06/25/business-model-for-online-course/>
41. <https://netology.ru/>
42. <https://skyeng.ru/>
43. Чухломин В.Д. Революция E-Learning: Опыт применения онлайн-образования в американском бизнес-образовании - Репринт, 2012, 2013, 2014. - С.27.
44. Майкл Вудкок, Дэйв Френсис Раскрепощенный менеджер – М: Изд-во Дело, 1994, 320 с.
45. Richard L. Daft. Organization Theory and Design Third Edition (Minnesota: West Publishing Company, 1989).
46. http://www.uniconexed.org/wp-content/uploads/2017/03/Changing_Organizational_Models_of_Executive_Education-Eiter_Stine_Woll-02-2017-a.pdf
47. <http://www.hult.edu/>
48. <https://2035.university/upload/iblock/7b7/7b73857d59e1d2a0e1e9aebca56c4a80.pdf>
49. Sharples, M. & Domingue, J. (2016). The Blockchain and Kudos: a distributed system for educational record, reputation and reward. In K. Verbert, M. Sharples & T. Klobučar (Eds.)

Adaptive and Adaptable Learning: Proceedings of 11th European Conference on Technology Enhanced Learning (EC-TEL 2015), Lyon, France, 13-16 September 2016. Switzerland: Springer International Publishing, 490-496. <http://oro.open.ac.uk/46663/>

50. Дуканич Л.В., Коробейникова С.В. Тренды организационного развития компаний при переходе к цифровой экономике//Проблемы теории и практики управления, 2018, №6, с.79-85