8.19. СОВРЕМЕННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ УНИВЕРСИТЕТА

Бурцева К.Ю., к.э.н., доцент, докторант,
кафедра «Аудит и контроль»

Финансовый университет
при Правительстве РФ, г. Москва

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

Залогом успешного существования и развития университетов становится гибкость бизнес-моделей управления, копирование которых практически невозможно ввиду их неотделимости от системы менеджмента в целом. В исследовании проанализированы современные тенденции в сфере образования и определены будущие результаты этих изменений. На основе экспресс-анализа мнений студентов удалось представить их видение конкурентоспособного на международном уровне вуза. В статье выделены движущие силы конкуренции в отрасли образования, источники конкурентных преимуществ университетов, а также факторы, влияющие на конкурентные преимущества вузов. Преобразование классической бизнес-модели университета позволило предложить более современную модель.

Необходимость и своевременность нововведений – неотъемлемые факторы конкурентоспособности и долгосрочности процветания высших учебных заведений и национальной экономики в целом. Российская экономика уже встала на рельсы инновационного пути развития, но технологическое отставание, доминирование сырьевого сектора, подавление инициативы предпринимателей бюрократией и коррупцией требуют разработки и внедрения наиболее прогрессивных опережающих требования рынка механизмов управления и контроля.

Конкуренция XXI в. стала более изощренной. Создаваемые инновационные продукты и услуги конкуренты копируют достаточно быстро, поэтому залогом дальнейшего существования и развития университетов становится гибкость бизнес-моделей управления, копирование которых практически невозможно ввиду их неотделимости от системы управления в целом. Веяния современной эпохи требуют от менеджеров радикального изменения традиционных подходов в принятии решений и необходимости научиться управлять по-новому.

Основой развития вуза становится не только техническая инфраструктура, но и социальная. Определяющими факторами в отношениях между представителем и потребителем услуг становятся новые средства коммуникации, Интернет. Экономика сегодняшнего дня смывает границы глобальных горизонтальных связей между всеми стейкхолдерами, тем самым уменьшая значимость иерархий внутри корпораций и даже стран в рыночном пространстве. Креативные идеи, ресурсы и потребители привлекаются со всего мира молниеносно, требуется адекватная система управления, способная также своевременно и объективно четко обработать полученную информацию и наладить процессы бизнеса.

Стремительное развитие информационных и коммуникационных технологий, возрастание популярности виртуальных сетей определяет необходимость создания новой модели управления, объединяющей не только собственных сотрудников и менеджеров, но и потребителей и других стейкхолдеров в реальном времени. При этом границы организации становятся прозрачными и динамичными. Отношения с потребителями персонализируются, в процессе создания продукта учитываются конкретные требования и предпочтения. Благодаря проникновению организации в социальные сети, у сотрудников и менеджеров появляется возможность получать представление о каждом отдельном потребителе, отслеживать его изменяющиеся предпочтения и принимать быстрые решения на основе постоянно обновляемых и легко доступных электронных данных. Более того, потребители принимают участие в создании новых продуктов вместе с сотрудниками. Это становится возможным благодаря вовлечению конечных потребителей в разработку, апробирование, маркетинг и сбыт собственно разработанных продуктов и услуг непосредственно в виртуальном пространстве.

Глобальная интернет-сеть позволяет сотрудничать с каждой заинтересованной стороной, позволяя синхронно протекать процессам маркетинга и оказания услуг, а также обеспечивать их требуемыми материальными и нематериальными ресурсами, привлеченными из глобальных источников.

Еще в прошлом веке крупнейшие западные компании стремились к вертикальной интеграции бизнеса, но в настоящее время большинство корпораций перешли к варианту глобальных цепей поставок и взаимодействию со специализированными производителями. Благодаря этому доступ к ресурсам становится еще более глобальным, организации ориентируются на множестве поставщиков по всему миру. Поэтому для того чтобы успешно функционировать в современных условиях хозяйствования организациям требуется доступ к глобальной сети ресурсов.

К.К. Прахалад и М.С. Кришнан отмечают, что организациям вовсе не обязательно самим владеть всеми требующимися им ресурсами, достаточно лишь иметь доступ к нужным сетям [1, с. 20].

В своих многочисленных трудах К.К. Прахалад и М.С. Кришнан грамотно обосновывают свою концепцию создания ценности и привлечения потребителей к созданию индивидуального впечатления, для этого требуются подходы, учитывающие уникальные обстоятельства и потребности этих людей, удовлетворяемые на основе локальных оперативных и индивидуальных решений.

Проведенные исследования, обзор и анализ современных тенденций в сфере образования позволяет рассуждать о будущих результатах этих изменений, а также определить движущие силы конкуренции в отрасли образования.

Выявленные тенденции в сфере образования следующие:

- сближение культур, рост глобальной мобильности студентов, ученых и университетских брендов;
- широкое применение эффекта масштаба и разнообразия;
- развитие технологий;
- ослабление государственного финансирования;
- сильная международная конкуренция.

Результаты этих изменений могут быть сформулированы следующим образом:

- интернациональное образование, демократизация знаний и доступа к ним, знания онлайн;
- совместные университеты, альянсы, слияния и поглощения, многонациональные корпорации университетов;
- способы привлечения абитуриентов, обучения, реализации услуг основаны на цифровых технологиях;
- углубление коммерческих навыков и способностей университетов;
- компактные гибкие бизнес-модели, нетрадиционные операционные модели управления, новая структура рабочей силы, международный PR и управление брендом, маркетинговые каналы глобальных партнерств.

Экспресс-анализ мнений студентов, обучающихся на международном факультете Финансового университета при Правительстве РФ, позволяет оттолкнуться от их представлений конкурентоспособного на международном уровне университета и определить, чего не хватает отечественным вузам. Выделим основные из них.

1. Масштабное использование электронных устройств. Позволит студентам получать знания онлайн, создаст виртуальное образовательное пространство, предоставляющее возможность непрерывного доступа к обучению.
2. Возможность самостоятельного регулирования процесса получения знаний студентами, оставит за преподавателями университета важную функцию – научить учиться и научить приобретать знания.
3. Обучение на иностранных языках по всем специальностям – неотъемлемый критерий конкурентоспособности вуза.
4. Активное взаимодействие с вузами-партнерами, создание альянсов позволит избежать масштабных финансовых вливаний и предоставлять столь желанные студентами лекции на иностранном языке посредством онлайн связи. Руководителями научно-исследовательских и выпускных квалификационных работ могут быть одновременно два специалиста: отечественный и зарубежный.
5. Узнаваемость бренда университета и позиционирование престижности обучения в нем позволит добиться повышения количества желающих обучаться в нем.
6. Большей практикоориентированности образования позволят добиться консалтинговые центры под именем университета, которые можно создать в рамках управления брендом. Студенты же привлекаются в подобные центры для работы с проектами.
7. Практикоориентированные фильмы, отснятые в реальных условиях и отражающие фотографию рабочего времени будущей профессии, позволят студентам наглядно представлять функции и обязанности желаемой должности.

Выявленные в ходе исследования тенденции и возможные будущие результаты изменений в сфере образования позволили определить движущие силы конкуренции, которые можно сгруппировать в четырех направлениях: маркетинг, внутренние бизнес процессы, финансы, человеческий капитал.

Движущие силы конкуренции в отрасли образования могут изменяться и дополняться. Среди основных выделим следующие:

- в первой группе сил – маркетинг, к которой относятся взаимоотношения с клиентами, ситуация в отрасли, рынок образования целом и т.д., основными движущими силами являются: усиление глобализации отрасли, формирование в отрасли крупных вузов, изменение характера спроса, изменение способов предоставления услуг, применение PR технологий, управление брендом и др.;
- в группе сил финансы можно выделить следующие силы конкуренции: изменения в основных источниках финансирования вызов, государственное финансирование университетов, образование эндаумент фондов, привлечение внешних инвестиций и др.;
- в третьей группе – внутренние бизнес процессы движущими силами являются: технологические и продуктовые изменения, научно-исследовательские разработки, нетрадиционные методы и модели в управлении;
- четвертая группа сил – человеческий капитал. В ней основные движущие силы – это распространение ноу-хау и концентрация таланта.

В целом в отрасли образования доминирующими силами являются:

- управление брендом;
- концентрация таланта;
- продуктовые и технологические изменения;
- гибкие бизнес-модели управления.

Вследствие возросшей необходимости выявления и оценки факторов, препятствующих повышению международной конкурентоспособности российских университетов, была построена цепочка ценности (ЦЦ) университета, согласно рекомендациям М. Портера [4]. Она позволила выявить как основные виды функциональной деятельности, создающие наиболее значительную ценность, так и факторы, сдерживающие международное развитие [3, с. 105]. Параллельно был проведен анализ на основе ресурсов, используя классификацию, предложенную Р. Грантом [3]. В качестве примера была рассмотрена Лондонская школа бизнеса (London business school (***LSE***) [5]. Ее приоритеты и важнейшие основы позволили стать одним из крупнейших в мире центров социального преподавания научных дисциплин и научных исследований.

Далее определим источники конкурентных преимуществ университетов на ближайшее будущее (табл. 1). Конкурентное преимущество – это проявление превосходства университета над конкурентами в учебной, научной или вспомогательной деятельности, которое можно измерить экономическими показателями (количество студентов, являющихся победителями и призерами олимпиад, объем финансирования, устойчивый рост показателей цитирования и др.). Но его не стоит приравнивать к потенциальным возможностям вуза.

Таблица 1

ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ И ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ УНИВЕРСИТЕТА

Ценности	Источник преимуществ
Деятельность	
Вспомогательная деятельность	
Управление человеческим капиталом; развитие технологий; инфраструктура; снабжение	Новая структура рабочей силы, которая может поддерживать новые бизнес-модели. Расширение доступа к университетскому образованию на развивающихся рынках. Повышенная производительность и нетрадиционные опе-

Ценности	Источник преимуществ
	рационные модели. Компактные активы университета и управления, аутсорсинг. PR, управление брендом, маркетинг
Основная деятельность	
Учебная: разработка образовательных программ; привлечение и набор студентов; зачисление; обучение; итоговая аттестация; выпуск	Сосредоточение ресурсов на меньшем диапазоне программ. Качество преподавания. Ротация и обновление академического таланта
Научная: разработка научно-исследовательских проектов; обеспечение финансирования; проведение научных исследований; публикация; коммерциализация	Качество научных исследований; ротация и обновление академического таланта
Продукты и услуги	
Высшее образование; исследования; консультационные услуги; консалтинговые услуги; тренинги и семинары	–
Каналы распределения	
Традиционные; цифровые; отраслевые	PR, управление брендом, маркетинг. Эффективное обслуживание существующих рынков. Расширение доступа к университетскому образованию на развивающихся рынках. Инвестиции значительных средств в цифровые продажи и каналы доставки
Потребители	
Студенты; профессиональные сообщества; отраслевые партнеры	Целевые клиенты. Расширение диапазона продаж: партнеры, государственные и частные высшие учебные заведения, средние школы, отраслевые партнеры. Каналы глобальных партнерств и более широкого доступа студенту. Интеграция с промышленностью усилит роль университетов как драйверов инноваций и роста

Конкурентное преимущество – это зафиксированный факт, и он отражается на реальных предпочтениях потребителей, в отличие от не свершившихся потенциальных возможностей. Конкурентное преимущество – это результат низкой стоимости услуги, внедрения инноваций, управления брендом, быстрого реагирования на потребности рынка, гибкость модели управления. Такое преимущество носит не абсолютный, а относительный характер, так как оно выявляется только по результатам сравнения. Оно может быть основано на экономических, управленческих, технических, структурных, инфраструктурных, информационных и других факторах.

В общем виде количественную оценку конкурентного преимущества университета можно представить следующей формулой:

$$Кп = Кот * Кн * Кчк * Эу,$$

где ***Кп*** – конкурентное преимущество;
Кт – образовательные технологии;
Кн – научные технологии;
Кчк – качество человеческого капитала;
Эу – эффективность управления.

Возможные факторы конкурентных преимуществ университетов разделим на четыре группы: маркетинговые, финансовые, относящиеся к внутренним бизнес-процессам и человеческому капиталу.

Возможные конкурентные преимущества университетов, относящиеся к организации бизнес-процессов:

- опыт научных исследований;
- способность к совершенствованию образовательных процессов;
- высокий уровень применения современных образовательных технологии;
- высокопроизводительные информационные системы;
- способность быстро реагировать на внешние изменения;
- большой опыт и наличие управленческого ноу-хау;
- высокая гибкость управления;
- выстраивание глобальных бизнес-сетей.

Возможные маркетинговые конкурентные преимущества университетов:

- устойчивые связи с отраслевыми партнерами;
- благоприятное местоположение;
- эффективная реклама и мероприятия по продвижению бренда;
- известность бренда и его позитивный образ в глазах потребителей.

Возможные конкурентные преимущества университетов, относящиеся к человеческому капиталу:

- высококвалифицированные креативные сотрудники;
- большой опыт в исследовательской деятельности;
- устойчивые связи с другими учебными и научно-исследовательскими учреждениями;
- доступ к источникам высокого качества человеческого капитала;
- высокая концентрация таланта.

Возможные финансовые конкурентные преимущества университетов:

- стабильное финансирование со стороны государства;
- доступ к нетрадиционным для отечественных вузов источникам финансирования;
- эффективная образовательная деятельность с низкими затратами.

Роль глобальной бизнес-сети в настоящее время очень трудно оценить объективно, но с точки зрения субъективной оценки можно заявить, что будущее университетов зависит от их способности отвечать современным веяниям, а в целях международного развития им следует полностью перестраивать систему управления.

Несомненно, перестройку следует проводить с учетом минимизации рисков, а именно диверсификации: в условиях сохранения действующих направлений частичное встраивание в систему управления инновационных структур. Подобная осторожность является целесообразной, ввиду того что еще недостаточно изучены и проработаны механизмы взаимодействия и, в большей степени, определения уровня «доверия» мнению участникам виртуального пространства. Также привлечение ресурсов в условиях глобализации сопряжено с рядом трудностей, наиболее значимой из

которых являются специфические условия хозяйствования в отдельно взятых государствах: политические, юридические режимы, менталитет и традиции – все эти аспекты должны приниматься во внимание при создании транснациональной системы управления университетом. В подобной совокупности сложностей реализация идеи межнациональной модели бизнеса на базе глобальной сети ресурсов остается достаточно рискованной, поэтому предлагаем перестроить систему управления университетом только с учетом достоинств глобальной интернетизации: появление ранее неосвоенных каналов реализации услуг, новых продуктовых функций, повышение удобства коммуникации с потребителями.

В классической теории на входе вуз как хозяйствующий субъект получает локальные ресурсы (материальные, нематериальные, трудовые) (рис. 1). Базируясь на технической инфраструктуре, путем протекания различных бизнес-процессов на выходе создается конечный продукт, предназначенный для потребителя. В то же время вся эта совокупность процессов протекает в условиях влияния государства и давления конкурентов.

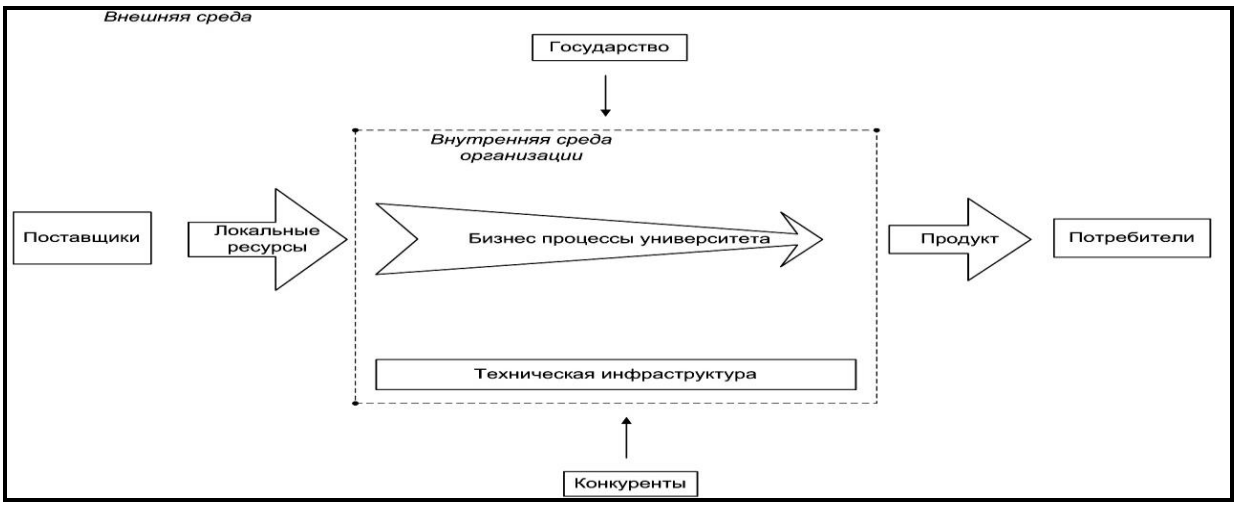

Рис. 1. Классическая бизнес-модель

Наблюдаемые изменения требуют преобразования данной модели в более адаптивную – современную бизнес-модель университета (рис. 2). Основываясь на глобализации и интернетизации, на входе вуз привлекает не только локальные, но и глобальные ресурсы, на этом же этапе выстраиваются взаимоотношения с потребителями на основе их привлечения в создание желаемого продукта или услуги, а также взаимовыгодные отношения с другими стейкхолдерами. Внутри самого университета при наличии технической инфраструктуры требуется пересмотрение и совершенствование отдельных элементов в управлении, выступающих, на наш взгляд, определяющими в развитии:

- информационные технологии, выступающие неотъемлемой частью инновационного пути развития;
- новые императивы современной конкуренции выдвигают особые требования к человеческому капиталу: навыки и умения, профессиональная подготовка, отношения и ориентация на потребителя;
- аналитические инструменты принятия решений, которые являются определяющими в выявлении тенденций и уникальных возможностей, требующих оперативного вмешательства менеджеров;
- гибкие бизнес-процессы выступают связующим звеном между глобальной стратегией, бизнес-моделями и операциями.

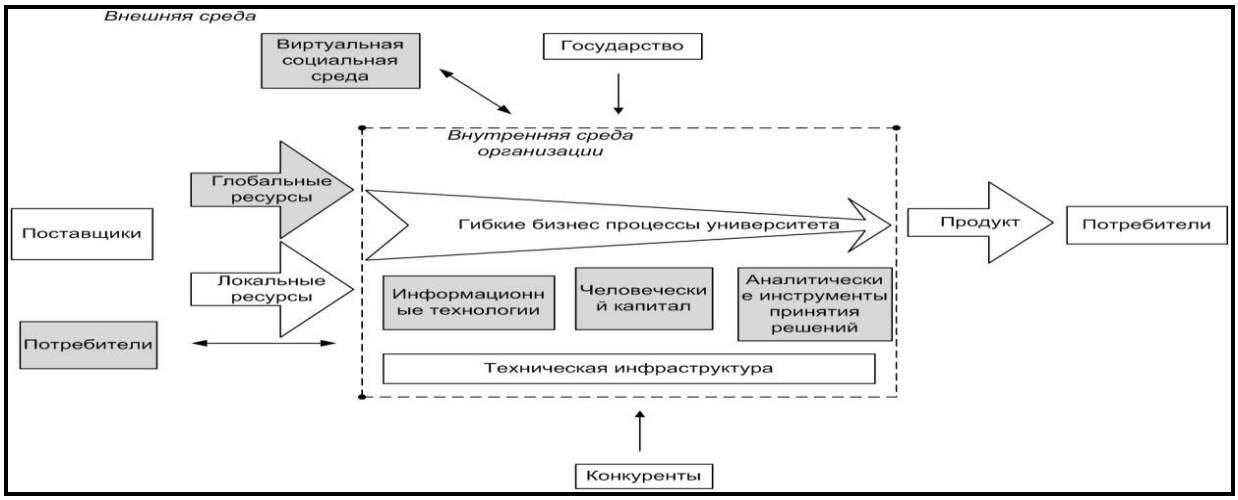

Рис. 2. Современная бизнес-модель университета

Современные трансформации бизнес-модели университета требуют от руководителей высшего уровня и всех менеджеров адекватного понимания необходимости подобных изменений, данные преобразования в большей степени основываются на информационных технологиях, человеческом капитале, аналитических инструментах принятия решений и гибкости бизнес-процессов.

Литература

1. Бурцева К.Ю. Факторы, препятствующие международной конкурентоспособности российских университетов [Текст] / К.Ю. Бурцева // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – №1. – С. 103-107.
2. Прахалад К.К. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем [Текст] : пер. с англ. / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан. – М. : Альпина Паблишерз ; Юрайт, 2011. – 258 с.
3. Grant R.M. Contemporary strategy analysis [Text] / R.M. Grant. – 4th ed. – Oxford : Blackwell, 2002.
4. Porter M.E. Competitive advantages [Text] / M.E. Porter. – New York : The free press, 1985.
5. Strategic plan of London business school [Electronic resource]. URL: http://www.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/-policies/pdfs/school/strPla.pdf.

Ключевые слова

Университет; бизнес-модель; глобальные ресурсы; конкуренция; конкурентные преимущества; движущие силы конкуренции; образование.

Бурцева Ксения Юрьевна

РЕЦЕНЗИЯ

В современных экономических условиях границы государств становятся весьма размытыми, обеспечивая свободное взаимодействие и сотрудничество хозяйствующих субъектов, в том числе университетов. Глобальные ресурсы используются по всему миру, поэтому требуется адекватная система оценки и принятия решений, способная также своевременно и объективно четко обработать полученную информацию и наладить процессы управления и контроля с целью повышения международной конкурентоспособности отечественных вузов. Данному актуальному на сегодняшний день вопросу посвящена статья Бурцевой К.Ю.

Структура статьи соответствует требованиям к научным работам такого характера. Во вступительной части обосновывается актуальность темы и формулируются основные дискуссионные вопросы и проблематика. Также формулируются взгляды зарубежных и отечественных ученых на предмет и методы решения сформулированных задач.

Далее на основе экспресс-анализа мнений студентов, обучающихся на международном факультете Финансового университета при Правительстве РФ, автор сформулировал их представления конкурентоспособного на международном уровне вуза, что позволило определить к чему следует стремиться отечественным учебным заведениям.

В статье выделены движущие силы конкуренции в отрасли образования, источники конкурентных преимуществ университетов, а также факторы, влияющие на конкурентные преимущества вузов. Бурцева К.Ю. подчеркивает необходимость активного применения полученных результатов исследования в практике отечественных университетов с целью повышения их конкурентоспособности относительно международно признанных учебных заведений.

Автором проведена серьезная работа по преобразованию классической бизнес-модели университета в более современную, отвечающую нынешним тенденциям в сфере образования.

В заключение автор рекомендует руководителям университетов и всем менеджерам адекватного понимания необходимости подобных изменений. Бурцева К.Ю. отмечает, что веяния современной эпохи требуют от менеджеров радикального изменения традиционных подходов в принятии решений и необходимости научится управлять по-новому.

Научная статья К. Ю. Бурцевой «Современная бизнес-модель университета» соответствует всем требованиям, предъявляемым к работам такого рода. Данная статья может быть рекомендована к публикации.

Никифорова Е.В., д.э.н., профессор, заместитель руководителя департамента учета, анализа и аудита Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ