

Інновацыйная бізнес-модель для класічнага ўніверсітэта: стратэгія ўспеха як адказ на вызовы сучаснасці

Е. А. Ровба,
зав. кафедрай фундаментальнай
і прыкладнай матэматыкі,
доктар фізіка-матэматычных навук прафесар,

Е. Л. Разова,
кандыдат філосафскіх навук дацэнт,
А. В. Хрышчановіч,
препадаватэль, магістр;
Гродзенскі дзяржаўны ўніверсітэт
імяні Янкі Купалы

Класічныя ўніверсітэты во ўсім свеце испытывают серьезные вызовы: сокращается количество выпускников школ, изменяется демографическая структура, стремительно расширяется глобальный рынок образовательных услуг, как следствие, усиливается международная конкуренция, в образовании все шире применяются сетевые технологии, в большинстве развитых и развивающихся стран активно формируется экономика знаний, основанная на создании технологий, которые стремительно распространяются и быстро устаревают, и мобильности профессионалов. Успех университета в новых условиях может быть обеспечен, только если он обладает уникальными ценностными предложениями, конкурентоспособными видами деятельности, инновационными каналами продвижения ценностей и нестандартными способами выстраивания взаимоотношений с новыми потребительскими сегментами.

В Национальной стратегии устойчивого развития до 2030 г. образование определяется одним из условий достижения экономических и социальных целей Республики Беларусь, для чего определены стратегические задачи:

- широко внедрять информационные и компьютерные технологии в образование;
- интегрироваться в мировое образовательное пространство;
- разработать системы дистанционного обучения на всех уровнях образования;
- развивать сеть учреждений образования нового типа, создавая университетские комплексы, реализующие образовательные программы различных уровней;
- повысить качество и усовершенствовать структуру подготовки специалистов, максимально приблизив ее к требованиям рынка труда [1].

Эти задачи в полной мере соответствуют существующим вызовам внешней среды национальной

системы образования, но для их достижения университет, в первую очередь классического типа, должен измениться. Однако именно ответ на вопрос, как измениться, является едва ли не самым сложным. Если предпринимать разрозненные шаги в ответ на каждый вызов, то это повлечет за собой существенные финансовые, кадровые и организационные затраты, при этом, как показывает практика, не гарантируется реальное повышение конкурентоспособности или эффективности – главных критериев успешных трансформаций. Системность изменений, а также их эффективность могут быть обеспечены за счет предварительного создания комплексной бизнес-модели университета, т. е. плана того, как стратегия компании должна реализовываться в рамках ее внутренних структур, процессов и систем, включая такие элементы, как целевые сегменты потребителей, предлагаемые им ценности, каналы поставки этих ценностей и система взаимоотношения с ними, каналы поступления доходов от реализации потребительских ценностей, соответствующая ресурсная база, необходимая для их производства, партнеры, участвующие в этом производстве, а также структура издержек, которые несет организация для поддержания своей ресурсной и производственной базы [2, с. 34]. Бизнес-модель, которая обеспечивает усиление конкурентной позиции в быстро меняющихся условиях инновационной экономики, – не просто способ соединения факторов бизнеса в цепочку создания стоимости продукта с инновационными свойствами, но и инновационный подход к созданию уже существующих продуктов и их реализации.

Если проанализировать основные тенденции развития высшего образования в ведущих странах мира, то можно выделить две основные составляющие успешной бизнес-модели современного университета:

- преобразование отраслевых и классических вузов в предпринимательские университеты;
- возникновение «виртуальных» университетов на базе «реальных» с перспективой преобладания востребованности и масштабов виртуального образования и сокращения традиционных университетов.

Такие лидеры мирового образовательного пространства, как Массачусетский технологический институт, Гарвардский, Йельский, Колумбийский университеты, Университет Беркли, Стенфордский университет в США, ряд университетов Великобритании, Германии и Нидерландов, участники Ассоциации предпринимательских университетов, относятся к предпринимательским университетам, значение ко-

торых представил Р. Флорида в авторитетной для понимания законов и перспектив инновационной экономики книге «Креативный класс» [3].

Понятие «предпринимательский университет» используется во многих работах, опубликованных с середины 1990-х гг. Основным его признаком является коммерциализация создания и распространения знаний. По мнению Б. Кларка, одного из идеологов этой модели, профессура и студенты предпринимательского университета видят в коммерциализации не опасность для академических традиций и качества образования, а диверсификацию источников финансирования университета и изменение стиля управления в пользу гибкости и стратегического взаимодействия с внешней средой [4].

Предпринимательский университет активно развивается в системе образования Российской Федерации с принятием в 2009 г. государственной программы по поддержке ведущих российских вузов, предполагавшей создание федеральных (ФУ) и национальных исследовательских университетов (НИУ), а также развитие инновационной инфраструктуры вузов и их кооперацию с производственными предприятиями. НИУ ориентированы на генерацию знания и трансфер технологий в экономику, проведение широкого спектра фундаментальных и прикладных исследований, наличие высокоэффективной системы подготовки магистров и кадров высшей квалификации, развитой системы программ переподготовки и повышения квалификации. Статус НИУ на конкурсной основе был присвоен порядка 30 вузам, в том числе Московскому государственному техническому университету имени Н. Э. Баумана, Высшей школе экономики, Томскому политехническому университету.

В 2012 г. была создана Ассоциация предпринимательских университетов России, основная задача которой – содействие эффективному сотрудничеству между университетами, бизнесом и правительством. Среди ее участников – Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, Московский физико-технический институт, Национальный исследовательский ядерный университет, Национальный исследовательский технологический университет МИСИС, Высшая школа экономики и Томский государственный политехнический университет [5].

Вторая составляющая этой модели – модель электронного образования, больше известного как система дистанционного образования. Мировой рынок электронного образования на 2015 г. оценивался экспертами в 107 млрд долл.: Европа – 41,6 %, Азия – 28,4 %, Северная Америка – 22,4 %, Южная Америка – 3,3 %. Основными игроками на этом рынке являются так называемые Открытые, Виртуальные, Электронные, Сетевые и Кибер-университеты, Smart-университеты, основной рост которых пришелся на последнее десятилетие; в каждом из них обучается более 500 тысяч человек [6].

С возникновением массового открытого онлайн-курса (МООС – Massive open online courses) произошла настоящая революция в образовании. МООС – это особый тип образовательного интернет-курса, предоставляющий широкомасштабное участие и свободный (бесплатный) доступ для всех желающих учиться. Такого рода курсы лишь недавно стали предлагаться элитными университетами, входящими в топ-10 лучших университетов мира, – Гарвардом, МПТ, Стэнфордом и др. За последние два года к ним все более активно присоединяются российские университеты: Московский физико-технический институт, Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа экономики. Учебные курсы от ведущих профессоров мира, которые в прошлом были доступны лишь узкому кругу людей, становятся открытыми для сотен тысяч студентов по всему миру. Широкую известность получили такие международные проекты, как Coursera, Universitas21, Udacity, EdX и др. [7].

Национальная система образования Республики Беларусь базируется на классическом университете, реализующем знаменитую «модель Гумбольдта», которую можно сформулировать в четырех постулатах: производство знаний, их накопление и хранение, передача и распространение. Классические университеты едва ли утратят свои «классические», «гумбольдтовские» функции, однако их конкурентоспособность будет зависеть от того, насколько быстро они адаптируют и используют для трансформации и усиления конкурентной позиции новые бизнес-модели [8].

В существующей бизнес-модели классического университета национальной модели высшего образования ключевые виды деятельности определены Кодексом об образовании: образовательная деятельность, включающая довузовскую подготовку, первую и вторую ступени высшего образования; последипломное обучение, в том числе аспирантура и докторантура; дополнительное образование взрослых и детей; научная деятельность.

Целевыми потребительскими сегментами, соответствующими перечисленным выше ключевым видам деятельности, являются учащиеся 10–11-х классов и иностранные граждане, студенты первой и второй ступеней высшего образования, аспиранты и докторанты, предприятия (потребители результатов НИОКР, ориентированные на переподготовку и повышение квалификации сотрудников), взрослые 25–50 лет (дополнительное образование на протяжении всей жизни). Вузы формируют и предоставляют такие потребительские ценности, как широкий спектр образовательных услуг, качественное образование, обеспечение первым рабочим местом, международный обмен и стажировки, знания (статьи, монографии, учебники), технологии и наукоемкая продукция. Для продвижения ценностей широко используются такие традиционные офлайн-каналы, как «сарафанное радио», дни открытых дверей, ярмарки вакансий, радиореклама, печатная реклама, реклама в транспорте, что

составляет порядка 90 % затрат на продвижение; на онлайн-каналы (сайты, маркетинг с использованием социальных медиа) пока приходится около 10 % затрат и нагрузки.

Взаимоотношения с потребителями выстраиваются на основе персональной и групповой поддержка абитуриентов, студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов (обучение, кураторство, научное руководство и др.), партнерских договорных отношений с организациями и предприятиями, в том числе зарубежными; в виде обеспечения участия потребителя в создании ценностей (самостоятельная учебная и научная работа студентов, студенческие проекты, совместные со сторонними организациями научные исследования и разработки); в форме академических сообществ (учебных групп, кружков, общественных объединений, групп выпускников в социальных и профессиональных сетях).

Поступление основных доходов вузов происходит от образовательных услуг (бюджетное финансирование учебного процесса и экспорт образовательных услуг), реализации результатов научной и инновационной деятельности, в том числе научного консалтинга и производства наукоемкой продукции, а также от реализации международных проектов технической помощи.

Ресурсную базу университета составляют профессорско-преподавательский состав, административно-управленческий персонал, инфраструктура и материально-техническое обеспечение, партнерские сети и сотрудничество в рамках договоров, в том числе международное, бюджетное и собственное финансирование.

Ключевыми партнерами вуза являются Министерство образования, местные и республиканские органы власти, организации и предприятия, международные организации и фонды (DAAD, Tempus, ERASMUS), вузы-партнеры. Структура издержек университета состоит из отчислений на заработную плату, финансирование материально-технического обеспечения, выплату стипендий, финансирование научно-исследовательской работы и инновационной деятельности, финансовое и ресурсное обеспечение воспитательной и идеологической работы.

Многие специалисты в области прогнозов экономического и социального развития говорят о том, что высшая школа неизбежно изменится, вплоть до существенного сокращения количества университетов и изменения их функций от образовательных к производственным: не передавать знания, а продуцировать их, в то время как их распространением будут заниматься электронные образовательные платформы дистанционного обучения [9].

Самый благоприятный прогноз для классического вуза сформулирован в одном из выступлений ректора Московского государственного университета В. А. Садовниченко – стать центром телекоммуникаций и продвижения новых информационных тех-

нологий, выполнять функции ядра регионального инновационного кластера, интегрирующего технологии, образование и производство, развиваться как региональные центры международного сотрудничества [10].

Для национальной высшей школы бизнес-модель, которая обеспечит не только выживание, но и стратегическое развитие и конкурентоспособность в новых условиях, может быть преобразована в инновационную модель, в которой существенное изменение претерпят целевые сегменты, потребительские ценности, основные виды деятельности и структура издержек.

Изменения в возрастных и социокультурных характеристиках обучающихся, а также принцип «Обучение через всю жизнь» требуют от классического университета диверсификации своего целевого потребительского сегмента.

По оценкам Euromonitor, через 20 лет количество людей в Республике Беларусь в возрасте от 15 до 38 лет уменьшится на 1 млн человек, а жителей старше 60 лет, напротив, станет больше на полмиллиона. К 2030 г. около 18 % населения будет старше 65 лет (сейчас – 13,7 %). При этом в Euromonitor отмечают, что средняя продолжительность жизни в последние годы в Беларуси растет и к 2030 г. будет составлять 75 лет [11]. К примеру, в США, по данным федерального департамента образования, только 43 % студентов вузов моложе 25 лет, лишь четверть – молодежь 18–22 лет, остальная часть – взрослые люди. Для них достаточно проблематичны очные формы университетского образования. Дистанционное же обучение отвечает требованиям современной жизни, особенно если учесть не только транспортные расходы, но и расходы на организацию всей системы очного обучения. Исследовательский центр «Опросы HeadHunter Беларусь» и проекта РАБОТА.TUT.BY выяснили, что 30 % опрошенных хотели бы получать образование дистанционно, 22 % – уже имели опыт прохождения дистанционных курсов для получения дополнительных знаний, 40 % – утверждают, что пройденные ими дистанционные курсы так же эффективны, как и очные, а 10 % – уверены в том, что подобное обучение является даже более эффективным, чем традиционное [12].

Краткосрочность курсов повышения квалификации и ориентированность на конкретные результаты предъявляют особые требования как к содержательной, так и к процессуальной стороне последипломного образования [13]. В ближайшие годы основная проблема развития дистанционного образования будет связана с ростом конкуренции на данном довольно рентабельном сегменте рыночной экономики. В этих условиях необходимым фактором повышения уровня конкурентоспособности учреждений, действующих на рынке дистанционного образования, будет повышение качества образования, дифференциация форм и видов образовательных услуг, конкурентными свойствами которых будут являться короткие сроки, дис-

танціонная форма, прыкладной характар компетенцый, не толькі прафесійных, але і асабістых (трэнінгі, краткасрочныя інтэнсівы, семінары выхаднага дня, консалтінг, коучынг і пр.). Совершенствование методического инструментария и снижение затрат в этом случае видится путем использования цифровых технологий и Интернета [14, с. 31].

С развитием и распространением интернет-технологий в мире появились многочисленные онлайн-курсы дистанционного обучения и целые электронные университеты дистанционного обучения. Открываются специальные дистанционные учебные заведения, многие из них уже завоевали популярность в мире и открыли свои отделения в разных странах (например, британский OpenUniversity, германский HagenUniversitet и др.). В мировой практике дистанционное образование обязательно сертифицируется.

В Национальной программе ускоренного развития услуг в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) на 2011–2015 гг. и подпрограмме «Электронное обучение и развитие человеческого капитала» есть стратегическая цель – обеспечение для учащихся и специалистов различных учебных заведений независимо от места их расположения равных возможностей получения знаний на уровне современных требований государственных, европейских и международных стандартов. Современный рынок информационных технологий предлагает множество решений, которые меняются исходя из специфики задач того или иного вуза страны и стали эффективными в процессе управления университетом. Поэтому университету необходимо заняться бенчмаркингом, а именно изучением опыта европейских, прежде всего американских, университетов в создании MOOC-платформ (интернет-ресурсов, предоставляющих бесплатный доступ к образовательным дисциплинам ведущих университетов мира), применением лучшей практики и, безусловно, созданием собственных конкурентных проектов.

Создание и развитие платформ дистанционного предоставления знаний, таких как Coursera, Udacity, KhanAcademy, уже сейчас серьезно влияет на расстановку сил в образовательной индустрии и насчитывает миллионы студентов и последователей. Возможность получить образование в ведущих мировых университетах, да еще и бесплатно или за сопоставимую с отечественными вузами (а порой и более конкурентную) цену, делает данный вид образовательных услуг уже не просто инновацией, экспериментом с неясным результатом, но и полноценным конкурирующим продуктом-заменителем.

В инновационной бизнес-модели, ориентированной на широкое применение информационных технологий, место аудиторного и лабораторного фонда и оборудования в качестве ключевого ресурса и основной статьи для инвестирования занимает онлайн-платформа. Создание подобных платформ и наполняющих их образовательных ресурсов – результат работы кон-

сорциумов как в рамках национального, так и международного партнерства университетов. Основным достоинством подобной платформы является взаимодействие всех заинтересованных сторон в определении перечня, формы и содержания образовательных ресурсов. Работа в консорциуме позволяет также применять одно из основных условий эффективности – принцип стратегического соответствия, т. е. исключение дублирования затрат на создание ресурсной базы, повышение качества образовательного продукта за счет использования ключевых компетенций каждого вуза-учредителя, будь то лучшие преподаватели или IT-специалисты, применение единой маркетинговой стратегии и согласованная работа на различных рынках. Этот подход позволит избежать, с одной стороны, внутренней конкуренции, с другой – обеспечить большую конкурентоспособность на внешних рынках.

Переход к дистанционному образованию подразумевает радикальные изменения в инфраструктуре вуза, в структуре занятости преподавателей, в качестве (профессиональные компетенции) вспомогательного персонала. В частности, снижение потребности в аудиторном фонде будет сопровождаться ростом значения компьютерных систем, программного, технического обеспечения и технологий для производства дистанционных курсов. Среди вспомогательного персонала могут появиться профессионалы в области масс-медиа, кино- и видеопроизводства, сценаристы, редакторы, копирайтеры, дикторы и т. п. Основной объем занятости высококвалифицированных научных и педагогических работников будет сосредоточен не на аудиторной работе, а на создании образовательного продукта и работе в дистанционном режиме, консультировании (индивидуальном и групповом), руководстве проектами.

Освободившиеся площади и профессура в предпринимательских университетах, как показывает практика ведущих вузов этого типа, активно переориентируются под различные формы коворкинга, что является новым ценностным предложением, обеспечивающим университету востребованность как у студентов, так и у бизнеса, а также представляет собой новый, с тенденцией к превращению в один из основных, источник дохода для вуза. Опробованной и широко распространенной в европейских и североамериканских университетах формой коворкинга является бизнес-инкубатор, в рамках которого университет может вовлекать студентов и выпускников в предпринимательство, оказывая им не только информационно-консультационную, но и ресурсную помощь.

Еще одной новой формой деятельности вуза может быть создание и функционирование ассесмент-центров, предлагающих всем заинтересованным лицам комплексную оценку деловых качеств, компетенций, навыков и знаний, основанную на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку реальных качеств человека, его психологических и профессиональных особенностей, соответ-

ствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей, которые позволяют студенту/кандидату целенаправленно работать над созданием своих конкурентных преимуществ, а нанимателю получать достаточно информации для отбора наиболее подходящих сотрудников из числа выпускников.

Создание бизнес-инкубаторов, технопарков, карьерных центров и пр., поддержание предпринимательских инициатив студентов может не только поднимать инновационную деятельность региона, но и стать одним из основных видов деятельности вуза, а само учреждение образования превратить в предпринимательское, научное, образовательное, инновационное ядро регионального кластера. Например, при Оскфордском университете действует порядка 300 фирм с общим годовым оборотом 4 млрд долл., из которых университет получает около 1 млрд. В Гарвардском университете ресурсный капитал (Endowmentfund), капитал университета, используемый для его предпринимательской деятельности, составляет 18 млрд долл., в Университете Джорджа Вашингтона – около 500 млн долл., а в 280 университетах и колледжах – более 100 млн долл. В Российской Федерации примером создания подобного кластера вокруг научно-образовательного центра является проект Сколково. Будущая доминирующая роль университета в формировании региональных инновационных кластеров представлена и обоснована в работе [3].

Основой изменения бизнес-модели классического университета является также внедрение клиентоориентированности. И речь здесь идет не только об обеспечении качества образования с целью удовлетворения требований потребителя, но в первую очередь об изменении ролей в отношении с потребителем. Если прежде университет был объектом поиска и выбора, абитуриенты конкурировали за право поступать в тот или иной вуз, профессора и доценты стремились получить возможность преподавать или заниматься научными исследованиями в интересующих их вузах, то сейчас и тем более в перспективе вуз становится «охотником за головами». Причин тому несколько. Во-первых, количество учебных заведений и научно-исследовательских центров за последний век существенно выросло, что привело к усилению конкуренции за студентов, преподавателей и исследователей, а с ростом дистанционного образования конкуренция обострилась еще больше. Во-вторых, как обучающиеся, так и преподаватели и исследователи утрачивают привязанность к географии страны, региона, а тем более университета. Привычка путешествовать, единство культурных и образовательных стандартов, владение иностранными языками, глобальные платежные системы и открытая информация беспрецедентно расширяют возможности выбора. Не только профессионалы, но и студенты ориентируются на «образовательный фриланс» [15]. Чтобы выбор был осуществлен в пользу конкретного вуза, в маркетинговой стратегии университета необходимо

определить стандарты взаимодействия (каналы связи, количество и содержание информации и пр.) конкретно с каждым сегментом потребителей.

Взаимоотношения с потребителями образовательных услуг могут базироваться на персональной и групповой поддержке (в рамках различных сетевых сервисов, в том числе онлайн, обеспечивающих оперативный обмен информацией) и услуг бизнес-инкубатора. Крайне важно поддерживать отношения с потребителями и после оказания образовательных услуг, что можно обеспечить, создавая различные сообщества. Но несомненными конкурентными преимуществами конкретного вуза как для студентов, так и для преподавателей и исследователей являются возможность академических обменов, участие в международных научных и образовательных проектах, предоставление доступа к образовательным услугам и исследовательским ресурсам сразу нескольких вузов, что также может быть обеспечено формированием своеобразных консорциумов как по региональному, так и международному принципу.

Лозунг «если тебя нет в Интернете, тебя нет вообще» (Б. Гейтс), появившийся в 90-е гг. XX в., давно перестал восприниматься как курьез, стал нормой и условием присутствия любой компании на рынке, условием успеха любого бизнеса. Глобализация мировой экономики (углубление интеграционных процессов, глобальное ресурсосбережение), технологические факторы, в первую очередь ускорение научно-технологического развития на базе использования новых возможностей информационных технологий, оказывают существенное влияние на каналы продвижения товаров и услуг, в том числе образовательных. Так как в современном мире абитуриент, клиент, наниматель, инвестор и другие ищут информацию в сети, Интернет является основным каналом коммуникации, и эта его роль только растет. Представленность университета в Интернете является ключевым фактором успеха в осуществлении своей деятельности. Если еще несколько лет назад оценка вуза по его представленности в мировой паутине, на чем основан рейтинг Webometrics, вызывала споры, то теперь на примере успеха онлайн-университетов очевидно преимущество тех, кто использует для своего продвижения данный канал коммуникации.

Новая бизнес-модель потребует изменений и в этой части. Основу бюджета (до 70 %) университета на продвижение своих услуг должны составить расходы на поддержание онлайн-каналов, таких как сайты, контекстная и таргетинговая реклама. Необходимо сформировать и проводить активную политику в области SMM (Social Media Marketing) – создание официальных сообществ в социальных и профессиональных сетях (например, LinkedIn.com, Профессионалы.ру), а также поддерживать иноязычные версии официального сайта и сайтов факультетов, не ограничиваясь английским языком и не пренебрегая белорусским, так как адресные потребительские сегменты

для национальной высшей школы в большей мере сосредоточены в испано- и франкоязычных регионах, а национальный колорит и уникальность региональной культуры и истории может являться одним из конкурентных преимуществ вуза.

Поддержание офлайн-каналов, а именно Direct marketing, «сарафанное радио», печать, дни открытых дверей, может составлять не более 30 %, и это соотношение будет меняться в пользу онлайн-каналов.

Безусловно, изменение бизнес-модели влечет за собой существенное изменение структуры доходов и издержек университета. За шесть последних лет доля расходов на образование, по данным Министерства финансов, снизилась с 6 % до 5 % ВВП. В существующих и прогнозируемых условиях развития национальной и мировой экономики трудно предполагать существенное улучшение ситуации. В структуре расходов учреждений образования снижаются капитальные расходы и возрастают текущие. На заработную плату работникам сферы образования направляется основная часть – более 70 % средств, а на капитальные расходы – не более 5 %.

В ситуации, когда бюджетное финансирование обеспечивает лишь поддержание университетов на достигнутом уровне, все затраты по расширению и диверсификации учебной деятельности могут возмещаться только за счет внебюджетных источников. Если в текущей бизнес-модели порядка 80 % доходов – это доходы от подготовки специалистов на первой и второй ступенях высшего образования, то предлагаемая инновационная бизнес-модель предполагает активное развитие других источников поступления доходов. Это также касается широкого спектра предложений в области дистанционного образования и его коммерциализации, существенно более активной позиции вуза по работе с пока не самым большим его потребительским сегментом – взрослыми и активизации экспорта образовательных услуг в Среднюю Азию, на Ближний Восток, в Африку и Латинскую Америку.

Самое существенное изменение должно коснуться структуры доходов – соотношение доходов от образовательных услуг и от научных и инновационных видов деятельности, коворкинговых и консалтинговых услуг необходимо изменить в пользу последних, что соответствует современным тенденциям вузов – мировых лидеров. Так, Гарвардский университет оценивает доходы от оплаты обучения, за вычетом средств, полученных на выплату стипендий, в 20 %. Доля его доходов от эндаумента составляет 32 % всего совокупного дохода. Стэнфордский университет в 2015/2016 учебном году оценивает объем поступлений от спонсируемых исследований в 17 % общеуниверситетского дохода, доход от эндаумента – в 21 %, а доходы, полученные от платежей студентов, – в 16 %. Кембриджский университет получал от платы за обучение и образовательных контрактов 8 % от всех доходов университета, а исследовательские гранты и контракты составили 22,8 % всех доходов. Самым большим

источником дохода Оксфордского университета являлись доходы от внешних исследовательских грантов и контрактов – 40 % совокупного дохода вуза. Доходы Оксфорда от платежей за обучение составляют только 14 % [16].

Еще одна форма инвестиционной активности университета – создание фондов поддержки, что предполагает инвестирование и получение прибыли от уже разработанных проектов, будь то проекты международной технической помощи или научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, т. е. большие инвестиции для «больших» проектов, тогда как в бизнес-инкубаторе инвестиции направлены в основном на запуск проектов и сопровождение их на этапе становления. Общая рентабельность портфеля проектов – один из основных показателей оценки эффективности работы инкубатора и фонда. Если изначально студенты и выпускники выступают лишь в качестве потенциальных ключевых партнеров, то благодаря совместной работе в рамках бизнес-инкубаторов с ними можно выстроить взаимовыгодные долгосрочные взаимоотношения, а частные инвесторы, бизнес-ангелы, инвестиционные фонды и другие организации могут и должны выступать в качестве соинвесторов в подобных проектах. Стратегическое партнерство между конкурентами в виде консорциумов вузов направлено на создание образовательных онлайн-платформ, бизнес-клубов, бизнес-инкубаторов, IT-компаний и т. д. Функционируя на территории Республики Беларусь вне структуры вузов, все они могут выступать в качестве партнеров по созданию потребительской ценности и новых видов деятельности университета.

Для обеспечения предлагаемой бизнес-модели важно провести перераспределение расходов, так как в процессе становления предпринимательского университета будут высвобождены ресурсы, основная часть которых будет направлена в инвестиции с целью получения дальнейшего дохода, тогда как старая модель предполагала по большей части поддержание текущей деятельности университета. Инвестирование должно быть ориентировано в первую очередь на становление и поддержание новых процессов и видов деятельности университета.

Таким образом, классический университет, опираясь на анализ возможностей и угроз, развивая ключевые компетенции, формируя стратегические партнерства, будет более успешен в долгосрочной перспективе в том случае, если все эти факторы и условия будут системно собраны в единую бизнес-модель, ориентированную на решение не только текущих, но в первую очередь стратегических задач как вуза, так и всей системы высшего образования в целом. Применяя инновационную бизнес-модель предпринимательского и электронного университета, классический университет может стать не только долгоиграющим образовательным проектом, что заложено в его модель еще Гумбольдтом, но и точкой роста и ядром инновационной экономики региона и страны.

Список литературы

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. // Сайт М-ва экономики Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/ru/macroeconomy/nacionalnaya-strategiya>. – Дата доступа: 01.03.2015.
2. *Остервальдер, А.* Построение бизнес-моделей / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Сколково, 2015. – 288 с.
3. *Флорида, Р.* Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – М.: Классика-XXI, 2005. – 430 с.
4. *Clark, B. R.* Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education / B. R. Clark. – Oxford: Pergamon Press for International Association of Universities, 1998. – 163 p.
5. Опыт формирования предпринимательских университетов в контексте модели «тройной спирали» // Федеральное интернет-издание «Капитал Страны» [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://kapital-rus.ru/articles/article/263511/>. – Дата доступа: 07.10.2015.
6. Заменит ли online-образование традиционные университеты? // Аккредитация в образовании [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: http://www.akvobr.ru/konferenciya_edcrunch.html. – Дата доступа: 07.10.2015
7. More about e MOOCs and developing countries // A World Bank blog on ICT use in education [Electronic resource]. – 2013. – Mode of access: <http://blogs.worldbank.org/> – Date of access: 06.10.2014.
8. *Майер, Г. В.* Классические университеты: современность и перспективы / Г. В. Майер, М. Д. Бабанский // Университ. упр. – 2000. – № 2. – С. 20–21.
9. Вовремя не вышли на дистанцию // Ведомости [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2013/10/16/vovremya-nevyshli-na-distanciyu>. – Дата доступа: 25.03.2016.
10. *Гайнутдинова, И. М.* Модели управления высшей школой в условиях глобализации и международной интеграции: предпринимательский университет / И. М. Гайнутдинова // Вестн. воен. ун-та. – 2010. – № 1. – С. 21–25.
11. Информационно-аналитический ресурс о системе высшего образования [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://edubelarus.info/>. – Дата доступа: 10.03.2015.
12. Треть белорусов хотят учиться дистанционно // Специализированный интернет-ресурс о маркетинге в Беларуси [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://marketing.by/main/market/analytics/0065689/>. – Дата доступа: 13.11.2014.
13. *Гурье, Л. И.* Современные средства обучения в процессе повышения квалификации преподавателей вузов [Электронный ресурс] / Л. И. Гурье. – Режим доступа: http://ifets.ieee.org/v12_i1/pdf. – Дата доступа: 10.03.2015.
14. *Бальцук, Н. Б.* Некоторые возможности использования электронно-вычислительной техники в учебном процессе / Н. Б. Бальцук, М. М. Буняев, В. Л. Матросов. – М.: Прометей, 2009. – 135 с.
15. *Пинк, Д.* Нация свободных агентов / Д. Пинк. – М.: Секрет фирмы, 2005. – 328 с.
16. *Шендерова, С. В.* Структура доходов ведущих мировых и российских университетов: сравнительный анализ по открытым источникам / С. В. Шендерова // Ведущие университеты России: стратегии и ориентиры. – 2011. – № 1–2. – С. 12–19.

Прызначэнні, абранні

13 июня 2016 г. Президент Республики Беларусь А. Г. Лукашенко принял кадровые решения.

Ректором учреждения образования «Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины» назначен С. А. Хахов.



Сергей Анатольевич Хахов родился в 1967 г. в г. Гомеле.

В 1991 г. с отличием окончил физический факультет Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины.

После окончания аспирантуры работал в родном университете ассистентом кафедры общей физики (с 1995 г.), старшим преподавателем (с 1997 г.), доцентом (с 1998 г.), заведующим кафедрой оптики (с 2003 г.), деканом физического факультета (с 2009 г.), проректором по учебной работе (с 2010 г.), первым проректором (с 2014 г.).

С. А. Хахов – кандидат физико-математических наук (1997), доцент (2000). Является членом Белорусского физического общества.

Научные интересы сосредоточены в области оптики и акустики кристаллов и искусственных анизотропных структур.

С. А. Хахов – автор более 260 научных и научно-методических работ, в числе которых 1 монография, 4 главы в монографиях, 25 учебно-методических и справочных пособий, более 50 научных статей в журналах, более 70 научных и научно-методических статей в сборниках конференций, 8 патентов.