



Образование



24 Александр Турилин, основатель SkillFactory, о создании одной из наиболее быстро растущих онлайн-школ в России

26 Как трансформировался Единый государственный экзамен в России

28 Почему сегодня откладывать деньги на обучение детей — необходимость

В начавшемся учебном году российскими школами будет заниматься отдельное ведомство — Министерство просвещения. Как это повлияет на среднее образование, к каким нововведениям стоит готовиться ученикам и педагогам, а также что будет со школьной программой, выяснял „Ъ“.

Другим наука

— тенденции —

Две крепости

Министерство образования и науки РФ было разделено в мае нынешнего года, официальные положения об этом были утверждены 1 августа. Вместо одного ведомства появились два: Министерство просвещения и Министерство науки и высшего образования. Первое занимается сферой общего, среднего профессионального и дополнительного образования, а также вопросами опеки, социальной защиты детей и воспитания несовершеннолетних. Второе отвечает за высшие учебные заведения и развитие науки в целом, например за создание наукоградов, а также решает вопросы интеллектуальной собственности.

Такое распределение полномочий и обязанностей «позволит лучше сконцентрировать наши возможности по развитию и одной системы образования, и другой системы образования», считает премьер-министр РФ Дмитрий Медведев.

По словам доктора экономических наук, профессора, директора центра финансовых исследований Российского экономического университета имени Плеханова Натальи Казаковой, сейчас оба министерства работают над формированием структуры и программы деятельности. «В частности, каждым министерством должна быть разработана своя концепция деятельности и стратегия развития на среднесрочную и долгосрочную перспективу», — говорит эксперт.

Если смотреть на сферу высшего образования, то министр науки Михаил Котюков обозначил четкие ориентиры, продолжает госпожа Казакова. Стратегический ориентир — войти в десятку стран-лидеров по присутствию национальных вузов в глобальном рейтинге «Топ-500 лучших университетов мира». В связи с чем первоочередным критерием оценки деятельности вузов в ближайшем будущем станет в том числе развитие международных связей с зарубежными вузами и научными организациями, прогнозирует эксперт. Но этим дело не ограничится.

«Во-первых, от нас ждут новых методик преподавания, основанных на использовании кейсовых и информационных технологий.



К различным нововведениям в сфере школьного образования стоит готовиться и ученикам, и педагогам. В числе прочего в школах планируется существенно увеличить долю учителей-мужчин

Во-вторых, практикоориентированных подходов к организации учебного процесса и подготовке выпускных квалификационных и научно-квалификационных работ. Третье — это активное вовлечение работодателей в процесс подготовки кадров, а студентов — в профессиональную деятельность через использование системы стажировок. Кроме того, по моему мнению, должна повыситься грантовая активность вузов: создание временных научных коллективов, поддержка креативных студентов, разработка творческих проектов на конкурсной основе и тому подобное», — перечислила Наталья Казакова.

Что касается влияния разделенного Минобрнауки на школы, то и в отношении этого спе-

циалисты также настроены оптимистично. «В большинстве развитых стран, где системы образования огромных масштабов, принято разделять ведомства, занимающиеся высшим образованием, и министерство, курирующее школы, — пояснил ректор РУДН Владимир Филиппов. — В России теперь то же самое. Разделение Минобрнауки означает, что школы получат больше точечного внимания. При старом формате на первом месте были условия академиков, потом ректоры и только на последних местах — директора школ. Теперь у директоров можно сказать, появилось свое министерство».

Ранее президент РФ Владимир Путин подписал майский указ, в котором подчеркнул необходимость повышения мотивации школьников к обучению и вовлеченности в образовательный процесс. Этим также должно заняться Минпросвещения.

Кроме того, надеются эксперты в сфере образования, наконец-

то будет на должном уровне вестись работа с родителями, которые при прежней структуре зачастую оказывались фактически отключены от сферы образования.

Образование на «пять»

Если говорить о государственной политике в сфере образования в целом, то его финансирование не претерпело существенных изменений. Более того, было принято решение развивать новые направления. Например, если говорить о РУДН, то это тематика развития экспортного потенциала российского образования. Государство ставит задачу увеличить число иностранных студентов с 250 тыс. в этом году до 720 тыс. через семь лет. А если мы готовы экспортировать образование, то, значит, у него хороший уровень», — говорит Владимир Филиппов.

Кредит доверия российскому образованию выдан не зря, продолжает ректор РУДН. «Наше образование высоко котируется во

всем мире, потому что есть определенная гарантия качества. У нас априорное определение стандартов образования на всех уровнях. Заранее ясно, какой перечень дисциплин, сколько часов и даже какие компетенции должны быть в рамках каждой специальности».

Этого нет во многих зарубежных системах образования, где каждый университет самостоятельно определяет программу. Например, в 19 американских университетах по специальности «журналистика» общих дисциплин всего две — история США и английский язык. «В российской системе образования такое невозможно: у нас госстандартами гарантирован определенный уровень. И требования, включая условия обучения, очень жестко проверяются аккредитационными комиссиями: от Рособнадзора до региональных органов контроля качества образования», — отмечает господин Филиппов.

с25

Деловой подход

— MBA —

Число программ бизнес-образования в России ежегодно увеличивается. Однако степень MBA (master of business administration — мастер делового администрирования) получить нелегко.

Программы MBA и EMBA (для руководителей высшего звена) должны быть рассчитаны как минимум на 650 аудиторных часов, а продолжительность обучения — превышать полтора года. Это минимальные сроки и минимальное количество контактных часов, установленные Международной ассоциацией программ MBA (AMBA International). Программы, которые не удовлетворяют этим критериям, но продаются на российском рынке как MBA и EMBA, не соответствуют международным стандартам программ MBA. И, строго говоря, называться программами MBA не имеют права.

После отмены механизма госаккредитации и ухода государства из сферы регулирования программ бизнес-образования появилось много новых предложений сомнительного качества. Эксперты говорят, что спрос на них невелик, рынок сам себя регулирует и «фейковое» образование постепенно уходит. Однако при поиске места обучения лучше все-таки обращать внимание хотя бы на наличие аккредитации от Национального аккредитационного совета делового и управленческого образования национальной системы аккредитации программ MBA, который больше пяти лет проводит сертификацию программ MBA/MPA.

В Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО) сегодня состоит 89 организаций, но назвать их все «бизнес-школами» было бы некорректно. Многие представлены головными вузами (НИУ-ВШЭ, Финансовый университет, РУТ МИИТ, региональные университеты), есть экономические факультеты, структуры, которые занимаются управленческим и бизнес-образованием, но школами бизнеса не являются. Кроме того, среди членов РАБО — ведущие тренинговые компании. По словам генерального директора РАБО и Национального аккредитационного совета делового и управленческого образования Натальи Евтихевой, в России не больше 150 школ бизнеса, реализующих качественные программы дополнительного профессионального образования, включая программы MBA. Но определить, сколько человек сейчас получают бизнес-образование, практически невозможно.

«Примерно понять, сколько человек получают бизнес-образование на программах MBA в очно-заочном или аудиторном/контактном формате еще можно, а вот сколько учится в дистанционном формате — сказать трудно», — говорит Наталья Евтихеева. — Да и что считать бизнес-образованием? Программы повышения квалификации (от 16 часов) сюда тоже относятся, но установить, сколько людей получают такую форму образования, не представляется реальным».

Наше образование во многом уже не хуже зарубежного. В России практически скопировали зарубежные программы MBA и адаптировали их к российской действительности: часть предметов полностью ориентирована на российский законодательство и экономическую систему. Ведущие школы бизнеса дают те же программы, что и зарубежные, поскольку этого требуют международные системы аккредитации программ MBA. Есть достаточное количество бизнес-школ, имеющих международные аккредитации ведущих зарубежных аккредитующих ассоциаций: AMBA, EFMD AACSB (так называемая тройная корона). Правда, пока в России ни одна школа бизнеса не имеет всех трех аккредитаций, но отдельные аккредитации имеются у полутора десятков учебных заведений. Это и есть показатель того, что наши программы MBA постепенно интегрируются в международную систему бизнес-образования. Что касается популярности российского бизнес-образования среди иностранных студентов, то в основном к нам приезжают учиться из Казахстана, Киргизии, Белоруссии и других стран СНГ.

Где учиться

В середине сентября портал «MBA в Москве и России» представил «Народный рейтинг российских бизнес-школ 2018». На первом месте оказались сразу три участника: Международные программы MBA & EMBA Kingston/РАНХиГС, Институт бизнеса и делового администрирования РАНХиГС и бизнес-школа ИМИСП. Второе место поделили Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС и Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. На третьем месте — Высшая школа корпоративного управления РАНХиГС, школа бизнеса и международных компетенций МГИМО, Высшая школа бизнеса ГУУ и Школа IT-менеджмента РАНХиГС.

Присутствие в первой тройке нескольких программ и школ РАНХиГС связано с тем, что на этот вуз приходится около 40% аккредитованных AMBA программ MBA и EMBA России. И, по словам проректора академии, директора Института бизнеса и делового администрирования профессора Сергея Мясоедова, более 60% программ MBA и EMBA, по которым ведется обучение в РАНХиГС, имеют аккредитацию AMBA — это очень высокий показатель. «Сегодня на программах MBA/EMBA РАНХиГС учится слушателей в разы больше, чем в бизнес-школах „Сколково“, МГУ, ВШЭ, Санкт-Петербургского университета вместе взятых. Это свидетельствует об их ориентации на практические нужды менеджеров и об их востребованности лучше, чем любые слова», — полагает Сергей Мясоедов. Лидером по наборам и востребованности являются программы бизнес-школы ИБДА РАНХиГС: по ним обучается больше 800 человек, примерно каждый второй слушатель MBA/EMBA РАНХиГС. Это объясняется тем, что на протяжении ряда лет по темпам карьерного роста программы бизнес-школы ИБДА РАНХиГС занимали первые места в национальных рейтингах.

с27

Техника обучения

— инновации —

Образование — одна из сфер, куда цифровизация проникает очень медленно. И тем не менее EdTech (технологические проекты в образовании) — рынок с огромным потенциалом. Общий объем рынка РФ в 2016 году составил \$29 млрд, из которых \$334 млн пришлось на электронное обучение. Прогноз роста EdTECh — 17–20% в год.

Два года назад на самом известном медиаресурсе, посвященном венчурному рынку, — TechCrunch — была опубликована статья, провозглашающая, что EdTech (эдтех — технологические проекты в образовании) — это новый финтех. Написал ее Дэвид Бейнбридж, известная фигура на рынке, управляющий директор венчурного фонда VSS, который инвестирует в стартапы с 1987 года. В портфеле инвесткомпаний пять образовательных проектов, и, похоже, он знал, о чем говорил. В прошлом году аналитическое агентство CB Insights прогнозировало, что в 2017-м глобальные инвестиции в эдтех достигнут \$3 млрд, из которых \$1,2 млрд придется на США. Компания EdTechXGlobal, которая организует крупнейшие конференции в этой сфере, пред-

сказала, что к 2020 году мировой рынок эдтех достигнет \$252 млрд, показывая рост на 17% каждый год, начиная с 2016-го.

Главная движущая сила эдтех — это размер рынка и технологический прогресс, который затрагивает все индустрии. Как отмечает в отчете аналитики EdTechXGlobal, мировой рынок образовательных услуг в 2016 году составил \$5 трлн. Это в восемь раз больше, чем рынок программного обеспечения, и в три — чем медиа и развлечения. При этом лишь 2% образовательных услуг было цифровизировано. Бенжамен Ведрен-Клокет, сооснователь EdTechXGlobal, добавил: «Мы ожидаем, что скорость цифровизации будет примерно в пять раз ниже, чем в других секторах, потому что выросло количество «хранителей ворот», участвующих в принятии решений об этом переходе, среди которых

учителя, институты, руководящие органы, главы округов и регионов». И тем не менее компания сообщает, что эдтех стал глобальным феноменом. В 2017 году, согласно прогнозам компании Educational International, глобальный рынок образования должен был увеличиться до \$6–7 трлн. Электронное обучение (e-learning) при этом заняло всего 3% — \$165 млрд, сообщила Global Market Insights. Рынок Восточной Европы, по данным Edumarket.Digital, составил \$1,2 млрд. Аналитики компании на основании данных из различных источников (TAP Advisors, J'son & Partners Consulting, Ambient Insight, Edutainment) делают вывод, что Россия здесь выступает главной движущей силой. В нашей стране, по разным оценкам, этот рынок вырастает на 17–25% ежегодно. В 2016 году, по данным Edumarket.Digital,

объем всего российского рынка образовательных услуг составил \$29 млрд, из них на e-learning пришлось всего 1,1% (\$334 млн). Прогноз роста к 2021 году — до \$32,2 млрд и до 2,6% (\$860).

Главные факторы, влияющие на глобальный рынок, — распространение смартфонов и рост населения планеты. К 2035 году в мире будет 2,7 млрд студентов. Чтобы удовлетворить их потребность в высшем образовании, нужно строить два университета в день. Завоевывать их внимание будут компании, которые лучше других осваивают мобильные платформы для предоставления образовательных сервисов. А также вузы и бренды, которые предлагают возможность получения международно признанной высшей квалификации из любой точки мира.

Однако существует и другой тренд — автоматизация, кото-

Крупнейшие инвестиции в российские EdTech-стартапы

Coursmos. В 2014 году получил \$680 тыс. от фонда Imperious Group (РФ), Happy Farm (украинский акселератор) и бизнес-ангела Евгения Медникова, \$600 тыс. в 2015 году от Altera Capital и Imperious Group.
Dnevnik.ru. Получил \$1,7 млн. в 2011 году от Prostor Capital; \$5 млн. в 2012 от Runa Capital.
Easy Ten. Около \$500 тыс. в 2014 году от ФРИИ, \$125 тыс. от 500 Startups (U.S.).
Geen.io. \$2 млн. в 2014 году от анонимных инвесторов.
LinguLeo. \$200 тыс. ангельских инвестиций в 2010 году, \$3 млн. в 2013 году от Runa Capital, \$500 тыс. в 2015 году от Social Discovery Ventures и Runa Capital.
Netology Group. \$2, 2 млн. в 2014 году от InVenture Partners, \$1,6 млн. в 2015 году от Buran Venture Capital. Также предположительно до \$5 млн. в 2017 году от структур «Северстали».

Источник: Edumarket.Digital.

с24

образование

Техника обучения

— инновации —

С23 Лидирующие позиции на рынке образовательных услуг занимают компании, которые смогли вовремя адаптировать свой контент под экраны смартфонов и планшетов. Такое мобильное образование отражает тенденцию сращения процесса получения образования с ежедневной деятельностью, на работе, по дороге на работу, на отдыхе и т. д. Именно поэтому цель работодателей при обучении собственных сотрудников состоит не только в освоении ими новых навыков, но и в мотивации делать это освоение наиболее удобным и интегрированным в повседневную жизнь. То же касается и программ развития гибких навыков: в образовательную деятельность Фонда «Будущие лидеры» интегрированы технологии, рассчитанные на последние технические решения».

Помимо освоения мобильных платформ образовательные проекты экспериментируют с дополненной и виртуальной реальностью (AR/VR) и искусственным интеллектом. Самая очевидная область применения технологии виртуальной реальности — обучение использованию сложного оборудования. Пилоты уже несколько десятилетий проходят тренинг на симуляторе самолета. Виртуальная модель в несколько раз дешевле и не менее эффективна. Последние разработки в этой области позволяют даже получить физическое подкрепление при нажатии на виртуальную кнопку или переключении тумблера. Компания Go Touch VR разработала технологию, которая воссоздает соответствующие физические ощущения, воздействуя на тело через сенсоры, расположенные на пальцах — по три на каждой руке. Вместе с разработчиком авиационных симуляторов FlyInside они встроили эти функции в программу подготовки пилотов.

Виртуальная и дополненная реальность — идеальный инструмент и для подготовки врачей, которые гораздо лучше освоят строение тела на полномасштабной полноразмерной электронной модели. Сложными учебными материалами применение данных технологий не ограничивается. Для следующих поколений школьников виртуальная реальность, вероятно, станет такой же привычной, как для нас была доска с мелом. Множество стартапов разрабатывают учебные курсы, которые



Современные образовательные проекты активно экспериментируют с дополненной и виртуальной реальностью и искусственным интеллектом

позволяют побывать на Юпитере, смешать химические ингредиенты наугад без опасения взорвать классную комнату, поэкспериментировать с гравитацией и падающими на голову яблоками.

В минувшем учебном году миллионы учащихся использовали технологии дополненной реальности, которые предоставила компания Google в рамках инициативы Expeditions

Pioneer Program. 99 школ Нью-Йорка приняли участие в эксперименте, который проводился впервые. Технология использовалась при изучении самых разнообразных предметов: от освоения геологического строения планеты до изучения строения человеческого тела.

Для Google этот пилотный проект был очень полезным, как объяснил Дженифер Холланд, программный менеджер Google for Education. Компания получила много информации о том, чего хотят учителя. «Система Google Expeditions AR бы-

ла создана для школьных классов с учетом потребностей преподавателей и учеников. Однако, как это бывает с каждой новой технологией, может возникнуть сопротивление. Особенно у преподавателей, у которых и так много забот. Но мы обнаружили, что, как только учителя пробовали технологию, их поражают, какие возможности трансформации она способна дать. Она буквально делает реальностью абстрактные концепции». Система позволяет ученикам с помощью смартфона или планшета проецировать виртуальные трехмерные объекты в любые окружающие пространства. Эти объекты можно изучать и рассматривать со всех сторон, касаясь экрана.

Эксперименты с искусственным интеллектом в образовательной сфере пока не настолько масштабны. В основном, по данным CB Insights, алгоритмы машинного обучения используются для коррек-

ции ошибок и обратной связи при письме, управления документами, языкового коучинга.

Индустрия образования в целом более консервативна. Александр Турилин, основатель русскоязычной онлайн-школы информационных технологий SkillFactory, объясняет это иными причинами, чем представитель EdTechXGlobal: «Ведутся эксперименты по использованию AR/VR, нейронных сетей. Но это все пока на уровне попыток и исследований. К сожалению, основной продукт пока не соответствует техническому прогрессу. Процесс обучения мало чем отличается от того, что у нас у всех было в школе. Это длинные лекции, вебинары, начитывание материала. User Experience (впечатления пользователя от взаимодействия с продуктом), который сейчас дают образовательные платформы, сильно не удовлетворяет до того, чего люди ждут. Основная про-

блема и битва, которая сейчас идет, находится в этой плоскости. Нужны новые методики, способы упаковки контента. Это не про технологии вообще. Это про совершенствование основы образовательного процесса». Он добавляет, что уже есть интересные эксперименты с технологиями, «светлые пятна» на карте образовательной отрасли. Но это единичные проекты. «Например, Learn2Play — платформа для обучения киберспорту. Программа с искусственным интеллектом, ассистент, анализирует данные и дает рекомендации, как можно улучшить результат, на что обратить больше внимания, чтобы улучшить игру. Есть эксперименты с VR в основном в корпоративном сегменте, где используется сложное оборудование. Этот сегмент достаточно хорошо развивается, там есть деньги. Но в основном это скорее лозунги и реклама», — говорит Александр Турилин.

По его словам, основная часть образовательных продуктов относится к прошлой эпохе. Прогресс заключается в том, что рынок постепенно заполняется, появляется множество игроков, растут конкуренция и борьба за пользователей, наконец-то начинается работа над качеством продуктов. «В конкуренцию в сфере образования вступают крупные игроки: компания Mail.ru Group вышла на этот рынок, «Яндекс» запустил совместный проект с «Провещением», состоялась сделка «Нетологии» с «Север-Груп», сделка SkyEng с Baring Vostok. Рынок консолидируется, приходит большие деньги. Это все меняет рынок. Крупнейшие компании задают другой уровень качества продуктов. Давно ходят слухи, что скоро в РФ придет один из глобальных лидеров рынка e-learning — американская Udacity. Основа конкуренции — это не какие-то технологические фишки, а очень выверенные методические практики, образовательная аналитика, понимание того, что происходит с пользователем на каждом этапе, как его удержать, поддерживать мотивацию, геймификация, использование сообществ и так далее. Это методические вещи, не технологические. Нужно проработать основу и уже потом экспериментировать с технологиями. Масштабное использование AR/VR и AI в образовании — точно вопрос не ближайших трех-пяти лет», — заключает основатель SkillFactory.

Светлана Рагимова

УЧЕНИЕ — СИЛА

Крупнейшая в мире образовательная онлайн-платформа Coursera за прошлый год приростом на 7 млн пользователей, общее число которых достигло 30 млн. За прошлый год на 70% по сравнению с 2016 годом выросло число учащихся, которые платят за курсы. Выручка Coursera с массовых потребителей, по оценкам компании Class Central, достигла \$50–60 млн в 2017 году. Существенную долю доходов компании также приносят корпоративные клиенты, которых у компании больше 500. По оценке Class Central, общая выручка Coursera за год достигла \$100 млн.

«Бизнес был прибыльным с первого дня»

— экспертное мнение —

АЛЕКСАНДР ТУРИЛИН, основатель SkillFactory, одной из наиболее быстро растущих онлайн-школ в России, рассказал „Ъ“ про ошибки, которые привели к закрытию проекта в первый раз, и поделился знаниями, позволившими начать все сначала и построить в итоге прибыльный бизнес.

— Расскажите, как начался проект SkillFactory?

— Первый раз я открыл компанию в 2011 году — это была школа системных администраторов. До того я работал в крупной корпорации. Отвечал за развитие проекта Cisco Networking Academy, развивал партнерство с крупнейшими вузами. Это глобальная программа, в которой миллион участников по всему миру. Когда начал заниматься ею, в РФ было 120 академий Cisco и 5 тыс. студентов. Когда уходил спустя четыре года, было уже 600 курсов и 20 тыс. учеников. Это был довольно агрессивный рост. Я увидел потенциал в этом рынке и решил запустить собственную школу системных администраторов. У нас было 20 тыс. пользователей, но экономика не сходилась. Проект пришлось закрыть через три года. Во-первых, потому что рынок был очень маленький. Во-вторых, до того я работал только в крупной корпорации, а стартап — это совсем другая история, требующая других навыков. Мы мало что умели и понаделали кучу ошибок.

— Какие это были ошибки? Почему проект закрылся?

— Основная проблема была в том, что мы считали не те метрики. Мне кажется, многие люди, которые начинают бизнес, попадают в эту ловушку: смотрят не туда. Считают показательными абсолютные числа, например количество пользователей, трафик или даже продажи или выручку. Как я позже понял, эти цифры только раздувают это и ничего не говорят о том, насколько хорошо себя чувствует бизнес. Все полезные метрики сравнительные. Например, важно считать, сколько стоит привлечение одного платящего пользователя, сколько денег тратит компания на его обслуживание после того, как он купил курс. Это дает возможность понять, сколько у тебя остается — посчитать прибыль. Как сейчас понимаю, у нас были успешные программы, собственно, обучение сисадминов для обслуживания оборудования Cisco. Затем мы вышли из этой ниши и начали запускать курсы (для администраторов) под Linux и другие. Мы слишком рано начали масштабировать компанию, запустили много новых продуктов, наняли много людей, которых на самом деле не могли себе позволить. В итоге бизнес не выдержал. Мы рассчитывали на рост за счет запуска новых курсов — этого не случилось, а затраты сильно выросли. Это был такой хрестоматийный пример токсичного роста, когда бизнес растет, но прибыль не увеличивается.

— Какие инвестиции потребовались для запуска SkillFactory первой версии?

— Мы начинали проект на свои собственные деньги. Бизнес на самом деле стартовал, когда положили первые



\$50 на счет в Google Ads (сервис контекстной рекламы в Google). Через неделю оказалось, что у нас есть бизнес: много людей сразу купили курс по обучению онлайн-сертификации Cisco. Мы все довольно круто сделали: у нас было удаленное телекоммуникационное оборудование (роутеры и свитчи), на котором можно было учиться. Реальное «железо», к которому можно было подключиться. Это была наша фишка. Продукт был хороший, и сначала все шло отлично. Развивались на собственные деньги около года. Затем, когда решили запустить новые продукты, взяли деньги у частного инвестора — небольшие seed-инвестиции в несколько сотен тысяч долларов. На эти деньги и расширились, пока они не закончились через два года.

— Что вы делали с 2014 по 2016 год, до того момента, когда перезапустили свой стартап?

— Я пошел работать в Digital October директором образовательных проектов. Потом образовался спин-офф New Professions Lab — школа профессий, которых еще не было в тот момент. Например, мы обучали, как работать с big data (большие данные), и интернетом вещей (IoT — Internet of Things). Стартап открыл офисы в Москве, Барселоне и Сан-Франциско. Это был 2015 год. Одна идея, которая реально выстрелила, как раз была big data. На это решили сфокусироваться, запустили онлайн- и офлайн-программы обучения.

Затем я продал долю в New Professions Lab и пошел работать в «Нетология групп». Мне было интересно посмо-

треть, как работает большая компания. Это совершенно другой уровень. У них есть курсы по программированию, дизайну, маркетингу, менеджменту, аналитике, а также самая большая в Европе онлайн-школа для детей «Фоксфорд». Они готовят школьников к ЕГЭ и олимпиадам. Меня приняли на должность директора по маркетингу «Фоксфорда», где я работал год. Это был бесценный опыт. Я впервые увидел, как успешный большой образовательный проект работает изнутри. Понял, как нужно строить маркетинг и продажи. Получил много полезных знакомств.

— Почему решили уйти из «Нетологии»?

— Я не оставил мечты создать собственный бизнес. Через год понял, что момент настал и самое время запускать стартап. Мы с нуля сделали новый проект, который ничего общего не имел с предыдущим, кроме названия. Из старой команды остался я один, и у меня был домен.

В это время на рынке произошли глобальные изменения: появились крупные игроки, запустилась Coursera. Поменялось отношение пользователей к тому, какую ценность может нести онлайн-образование. Вырос размер рынка в деньгах, в количестве пользователей, которые готовы платить. Появилось множество курсов, которые открывал один человек, обладающий экспертными знаниями в определенной узкой области. Многие стали запускать специализированные персональные онлайн-школы. Люди почувствовали, что есть возможность для монетизации их знаний. На этом, собственно, построена сейчас SkillFactory. Мы являемся, по сути, маркет-плейсом для таких авторов, которые создают собственные курсы. Мы помогаем им упаковать их методически, чтобы получить хороший образовательный контент. Объясняем, как правильно построить программу, используя весь наш опыт. У нас есть данные о том, как пользователи воспринимают различные курсы. Смотрим, что работает не очень хорошо, меняем и получаем новые результаты. На основе этого постоянно совершенствуем методику.

Также помогаем с маркетингом и продажами. Фактически автор дает только контент. Мы даем методику и платформу. Обеспечиваем маркетинговую поддержку полностью. Продаем за него. Мы видим, что есть много людей, которые хотят делать свои курсы, но им очень сложно. Один человек без масштаба и без поддержки, без специальных знаний должен потратить гораздо больше усилий, времени и денег, чтобы построить на этом прибыльный бизнес.

— Перезапуск проекта делали без внешних инвестиций?

— Бизнес был прибыльным с первого дня. Инвестиции были не нужны. К тому моменту я накопил много опыта и уже четко знал, какие метрики нужны, на что смотреть. Мы делали все сами. Автор первого курса Data Driven Marketing (маркетинг, основанный на данных) сам настраивал рекламные кампании. Сайт делали сами. Курс программировал я лично. Он был сразу же прибыльным. Затем мы поменяли фокус. Нашли новую нишу — data science. Сейчас идем в программирование: веб-разработка (фронтенд, бэкенд), Python, Java. Так-

же запустили первый курс по менеджменту продуктов (product management). Смотрим на все темы на пересечении сферы диджитал и бизнеса.

— Сейчас есть множество технических решений, которые позволяют запустить свой собственный курс и забирать всю выручку. Зачем авторам идти к вам? — Конечно, это альтернатива. Кто-то сам открывает школу имени себя. Прибыль действительно может быть больше в этом случае. Но есть и минусы. Платформа learning management system — это commodity (общедоступная технология), это не самое главное. Нарисовать landing page («посадочную страницу») тоже можно за полчаса. Основная проблема одинокого автора — это маркетинг и продажи. Обычно есть некое сообщество, в которое он входит, есть своя аудитория в соцсетях, возможно, своя рассылка. Но это капля в море по сравнению со всей аудиторией, которая потенциально доступна. Построить систему с позитивной экономической отдачей автору сложно. Конкуренция жесткая, стоимость клика высокая. Нужна команда, которая во всем этом разбирается и уже работает в образовательном бизнесе. Поэтому у нас автор делится с нами процентом прибыли, но в абсолютных числах зарабатывает больше, чем если бы делал все сам.

Кроме того, это обычно состоявшиеся успешные профессионалы в определенной области, которые не хотят строить полноценный образовательный бизнес. У них есть какая-то другая работа, и они не готовы посвящать курсам много времени. Это тяжело — отдел продаж создавать, маркетологов нанимать. Мы берем все на себя.

Еще очень важно, что, даже если автор что-то понимает про бизнес, совсем не факт, что он знает, как сделать хороший продукт. Нужна методика. У нас обучение ориентировано на практику. Студенты учатся решать конкретные задачи. И это то, что современные пользователи хотят. Авторы же обычно в силу того, что погружены глубоко в свою область, пытаются давать сложную техническую информацию. Но курсы обычно покупают новички. Мы помогаем с тем, что называется product-market fit — создание продукта, который будет соответствовать потребностям клиента. У нас есть разработанная методика, шаблоны, объясняющие, как организовать урок, с чего начать. Это улучшает качество контента, позволяет создать курс, который с большой вероятностью станет успешным.

— Сколько автор получает с каждой продажи?

— По-разному. У нас пока нет стандартного предложения для авторов. С каждым обсуждаем условия отдельно. Но могу сказать, что в десять раз больше, чем человек может заработать на другой платформе.

— Какие результаты у вашей компании за два года работы?

— В первый год фокус был на построении компании, закладывании основы, не на расширении. Когда фундамент уже был построен, начали расти и за последний год выросли по выручке в шесть раз. За следующие три месяца вырастает еще в два раза от текущего состояния.

Беседовала Светлана Рагимова

образование

«Система образования — перспективная отрасль для любого коммерческого банка»

Государственно-частное партнерство (ГЧП) получает все большее распространение в России. С 2009 года количество заключенных контрактов увеличилось более чем в 40 раз. Одним из наиболее перспективных направлений считается ГЧП в области образования. Крупный бизнес все чаще выступает участником подобных проектов, убедившись в эффективности и быстрой окупаемости этой модели. О том, как развивает это направление один из крупнейших коммерческих банков страны, «Ъ» рассказала первый вице-президент Газпромбанка Наталья Третьяк.

— от первого лица —

— Наталья Владимировна, расскажите, пожалуйста, какие проекты в области образования были реализованы и реализуются сегодня Газпромбанком?

— Традиционно Газпромбанк воспринимается как банк, ориентированный на газонефтяную отрасль, поэтому его появление в сфере образования и науки является знакомым. Мы сейчас много работаем с образовательными учреждениями страны, развиваем различные проекты в данном направлении. Сегодня наш банк обслуживает порядка 2,5 тыс. организаций, связанных с образованием. Я считаю, это достаточно большой объем. Особенность нашей работы заключается в том, что мы не просто предлагаем образовательным учреждениям стандартные банковские продукты, а формируем современную образовательную среду, создавая разнообразные сервисы для учеников, студентов, преподавателей и администрации регионов. Один из самых известных наших проектов в данном направлении — «Кампусная карта университета». Многие эксперты оценивают ее как один из лучших кампусных проектов в России. Он успешно работает в более чем 150 учреждениях отечественного профессионального образования и служит не только универсальным платежным инструментом, но и может выполнять роль читательского билета в библиотеках, зачетной книжки, осуществлять систему учета посещения занятий студентами и преподавателями и многое другое. Все зависит от запроса образовательного учреждения. Вообще этот продукт может интегрироваться с любыми электронными сервисами в образовательных учреждениях и тем самым формировать в них уникальную информационно-образовательную среду. Также он значительно упрощает работу преподавателей, так как позволяет автоматизировать значительную долю рутинных процессов. Мы собираемся и дальше двигаться в данном направлении, расширяя возможности этого продукта, чтобы карту можно было использовать не только в сфере образовательных услуг, но и сопутствующих услуг, например для организации питания или проезда. Наша цель — чтобы кампусная карта Газпромбанка могла полностью обеспечить жизнедеятельность ребенка в школе или студента в вузе.

— На ваш взгляд, чем сфера образования и науки в России привлекательна для коммерческих бан-

ков? Что они могут предложить образовательным учреждениям, отрасли в целом? Есть ли у нее перспективы роста или для банков это скорее некая социальная нагрузка?

— Данная отрасль достаточно перспективна и интересна в принципе для любого коммерческого банка, и для Газпромбанка в частности. На сегодняшний день она охватывает около 20% населения страны — это более 30 млн учащихся, в это число входят студенты вузов, школьники и воспитанники дошкольных образовательных учреждений. Все они являются нашими потенциальными клиентами. Кроме того, в отрасли сейчас работают почти 5 млн человек, поэтому сфера образования и науки представляет для коммерческих учреждений ничуть не меньший интерес, чем даже нефтегазовая отрасль. Наш банк, например, много лет участвует в финансировании деятельности Российского квантового центра, где работают ученые с мировым именем, и я уверена: те наработки, которые будут сделаны в рамках этого сотрудничества, безусловно, будут очень полезны как для банка, так и для наших клиентов, и для страны в целом.

— Недавно Газпромбанк заключил соглашение с издательством «Просвещение». Расскажите подробнее об этом соглашении: в чем его суть, какие планы за ним стоят?

— В рамках этого проекта на основе ГЧП мы планируем построить в регионах России сеть современных но-



ИРИНА ВАСИЛЬЕВА

вых образовательных учреждений. Преимущественно это будут школы. При этом нам интересен именно комплексный подход, когда в рамках одного региона создается сразу несколько объектов, оснащенных самым современным образовательным оборудованием. Со своей стороны «Просвещение» готово взять на себя услуги по проектированию и дизайну школьных помещений. Такой опыт у издательства уже есть. Также они готовы заняться переподготовкой учителей и составлением учебных программ, адаптированных под индивидуальные нужды каждого ученика. Издательству интересен наш опыт работы в области ГЧП, в нашем банке работают специалисты, имеющие опыт работы в системе образования, которые действительно знают и понимают нужды этой сферы.

— Какие еще проекты, в том числе с использованием именно механизмов ГЧП, планирует реализовать банк в ближайшие годы? За последнее время Газпромбанк

сообщал о целом ряде проектов строительства школ, детских садов. Что-то еще будете строить?

— Газпромбанк, пожалуй, единственный банк, который смог успешно реализовать проекты в области ГЧП в системе образования. Изначально идеологами развития данного направления со стороны государственных структур выступали люди, которые сейчас стали сотрудниками нашего банка. Это дает нам определенные конкурентные преимущества, которые позволяют занимать лидирующие позиции в социальном секторе. На сегодняшний день, реализуя программу ГЧП, мы построили 26 образовательных учреждений на общую сумму 6,3 млрд руб. в различных регионах страны: Томске, Ямало-Ненецком АО, Санкт-Петербурге и т. д. Также мы хотели бы подключиться к строительству инфраструктурных объектов. Например, мы давно знаем о нехватке студенческих общежитий во многих вузах страны. Это является одним из сдерживающих факторов развития интегра-

ции нашей высшей школы в международное пространство, а также препятствием получения образования в России для большого количества иностранных студентов. Это же касается развития объектов спортивной инфраструктуры, да и вообще университетской территории в целом.

Безусловно, такие масштабные проекты, как, например, кампус политехнического университета в Санкт-Петербурге, невозможно реализовать без применения ГЧП. Здесь могут использоваться разные формы партнерства: концессии, проектное финансирование, инвестпроекты и т. д. То же самое относится к такому масштабному проекту, как «Цифровая школа». Практика показывает, что ни государство, ни бизнес в одиночку не в состоянии финансово справиться с цифровизацией, а вот объединение усилий как раз позволит достичь поставленных целей, а именно оптимальной индивидуализации образовательного процесса и повышения качества образования.

— Не могли бы вы оценить в целом потребность страны в образовательных учреждениях? Каковы вообще амбиции Газпромбанка в этой области?

— Еще в 2015 году, когда была принята программа по созданию современной образовательной среды «Школа 2025», потребность была оценена на уровне 6,5 млн мест. Если принять во внимание, что в среднем школьное здание рассчитано на 700 человек, то получается, что до 2025 года в России должно быть построено еще около 10 тыс. школ. Сейчас наша образовательная система перегружена. Около четверти российских школ работают в двухсменном режиме. При этом в ближайшие годы ожидается прирост количества школьников на уровне 2,5 млн человек. Большинство зданий, в которых сейчас проводятся занятия, построены в 60–80-х годах прошлого века, они устарели технически и морально, многие из них требуют реконструкции. Школа все больше и больше приходит к необходимости при-

менения других технологий образования: мы уходим от классно-урочной системы — это требует создания другой образовательной среды, в которой само школьное пространство воспитывает и развивает. Как видно из приведенной статистики, потребность в появлении новых учебных заведений в нашей стране есть, и мы со своей стороны готовы принять самое активное участие в создании данных объектов. Для этого мы планируем расширять схемы сотрудничества и привлекать все большее число инвесторов.

— Есть ли, на ваш взгляд, необходимость в каких-то регуляторных изменениях, которые бы позволили бизнесу более эффективно взаимодействовать с системой образования?

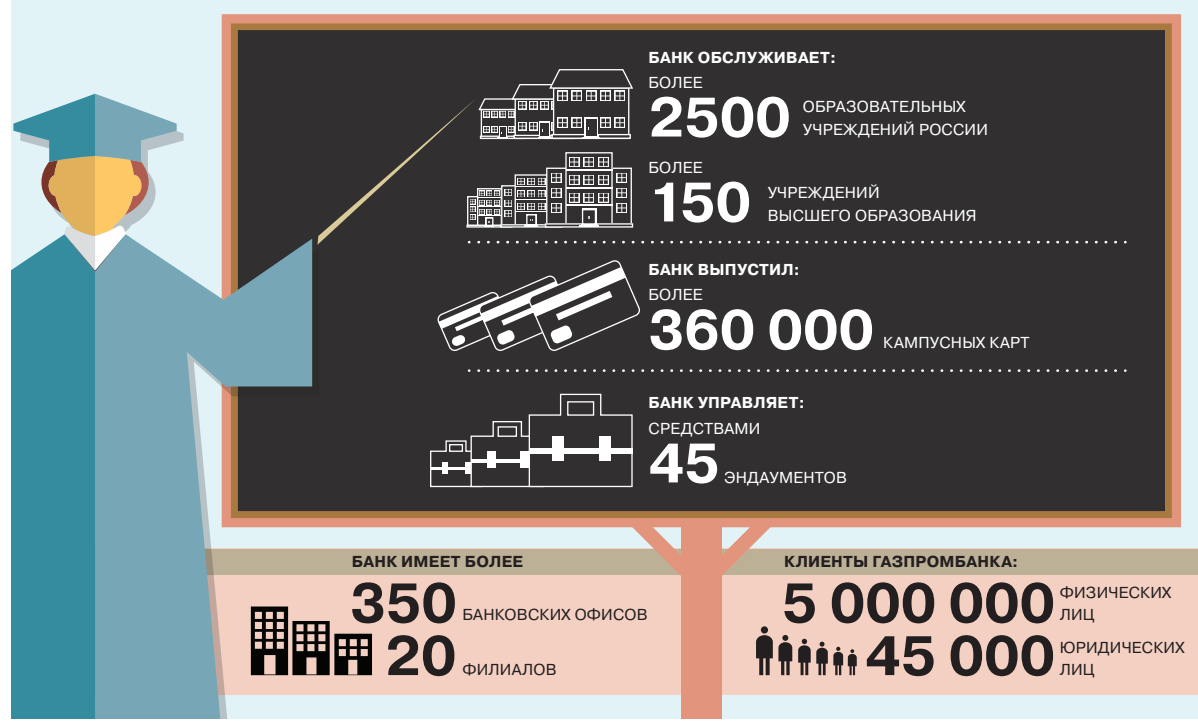
— У нас достаточно хорошо развито законодательство в области ГЧП, но ряд сдерживающих факторов есть. Опыт применения механизмов ГЧП в социальной сфере показывает, что законодательно необходимо расширить компетенцию субъектов Российской Федерации по их участию в муниципальных ГЧП-проектах в сфере образования и здравоохранения. Помимо правовых есть проблемы, так сказать, психологического характера. Не все бюджетные структуры готовы к его применению, так как это отличается от привычного бюджетного финансирования или госконтрактов. На мой взгляд, очень важно, чтобы ГЧП на уровне механизма было введено во все государственные программы и федеральные проекты, чтобы его использование стало необходимым атрибутом. В ситуациях, когда задача глобальная, а решить ее нужно быстро, ГЧП, пожалуй, единственный способ добиться результата максимально эффективно.

— Ну и, наконец, последний вопрос. Вы ранее занимали должность первого замминистра образования, в преддверии Дня учителя хотите что-нибудь сказать педагогическому сообществу?

— Практически вся моя жизнь так или иначе связана со сферой образования. Как бывший заместитель министра образования и науки РФ хочу отметить, что мы прошли действительно большой и сложный путь в укреплении и развитии системы образования в стране. Нашей стране есть чем гордиться. И это прежде всего заслуга учителей. На мой взгляд, современному педагогу сейчас работать гораздо сложнее, чем 15–20 лет назад. Мир и общество сильно изменились, за короткий период совершилось несколько технических революций. Сильно изменились и дети. Современные школьники редко что принимают на веру — им доступно безграничное количество источников информации, они активно пользуются достижениями интернета и новым видом коммуникации, таким как социальные сети. Это, в свою очередь, требует от учителя серьезных изменений, поиска новых педагогических подходов, переосмысления своей роли в школе. Новое всегда непросто. С другой стороны, сейчас наступило прекрасное время для профессиональной самореализации и педагогического творчества. Поэтому накануне Дня учителя хочу пожелать коллегам смелости, профессиональной дерзости, ярких успехов и, конечно, талантливых учеников.

Беседовала Кира Васильева

ОПЫТ РАБОТЫ ГАЗПРОМБАНКА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ



Деловой подход

— MBA —

Спрос на англоязычные программы MBA/EMBA последние 10–15 лет находится примерно на одном уровне и составляет 7–10% от спроса на программы на русском языке. Набор на эти программы в РАНХиГС — 130–160 человек в год.

Средний возраст слушателей — 31–33 года, большинство из них менеджеры среднего звена. На программы EMBA идут слушатели постарше — 40–42 года, в основном это руководители компаний и их заместители. Программы MBA — это «попытные» программы, где акцент делается не на лекции, а на обмен практическим опытом. Поэтому на программах MBA число интерактивных занятий (тренингов, форсайт-кейс-стадий, «мозговых штурмов», коучинг-сессий и т. п.) должно занимать больше половины времени. Получать степень могут слушатели, у которых опыт практической работы не менее двух лет (требование AMBA). В РАНХиГС ужесточили требования и на MBA набирают тех, у кого практический опыт не менее четырех-пяти лет.

Управленческий стаж поступающих на программы уровня EMBA обычно составляет не менее пяти лет. В ИБДА РАНХиГС планка — семь лет. В программе EMBA меньше акцент на инструментальный и практический опыт ведения бизнеса, а больше на личностное развитие руководителя, стратегию и лидерство.

Стоимость бизнес-образования в России очень разная, она зависит от уровня учебного заведения, преподавателей, а также от того, сотрудничает ли оно с иностранными бизнес-школами. Минимальная цена курса MBA — 300 тыс. руб., но может дости-

гать и 5,5 млн руб. Ректор одной из самых дорогих бизнес-школ в России, Московской школы управления «Сколково», Марат Агнешев рассказал «Ъ», что в 2015 году учебное заведение приняло на программу MBA 35 участников, в 2016-м — 50, а в прошлом учебном году — 80 человек. Вырос и конкурс. Будущие студенты MBA проходят финальные собеседования у партнеров-учредителей. Сейчас конкурс при поступлении на MBA — три с половиной-четыре человека на место. В ноябре 2018 года в «Сколково» совместно с бизнес-школой Тонконгского уни-

верситета науки и технологии запускают программу двойного диплома EMBA for Eurasia. Ожидается, что около половины первой группы составят иностранные участники из Европы, Китая, Центральной Азии и Ближнего Востока. Наличие второго диплома для многих становится дополнительной мотивацией при выборе школы.

Бизнес-образование — это не теория и даже не мастер-классы и отработка кейсов. В первую очередь это возможность расширить круг знакомств. «Мы знаем несколько десятков успешных случаев, когда на-

ши студенты начинали бизнес вместе, находили партнеров, инвесторов среди выпускников бизнес-школы», — рассказала «Ъ» Анна Харнас, директор департамента коммуникации и управления брендом бизнес-школы «Сколково». — В сообществе бизнес-школы «Сколково» сейчас больше 2 тыс. выпускников дипломных программ и насчитывается более 30 клубов выпускников по темам бизнеса, спорта и хобби. И школа, и сами выпускники организуют различные мероприятия для сообщества: от образовательных программ, встреч с профессорами и менеджментом до

ежегодных конвентов, где собираются выпускники всех программ.

Исследование качества учебного процесса и удовлетворенности выпускников MBA российских бизнес-школ обучением показало, что 50% выпускников бизнес-школ после обучения меняют свой должностной статус, а нередко и компанию. Карьерным ростом в течение двух лет после выпуска довольны 83,2% участников опроса, 67,5% из них оценивают продвижение по службе на «отлично» и «хорошо». А вот 16,8% выпускников своей карьерой остались не удовлетворены.

Считается, что через два года после окончания бизнес-школы эффект от полученных знаний достигает максимума. В это время, как показывают исследования, доход увеличивается — это отметили 84,4% опрошенных. Рост дохода составляет 31–92%. Результаты исследования говорят о том, что выпускники лидирующих бизнес-школ получают более высокий доход. То есть чем больше студент вложил в свое образование, тем он успешнее в финансовом плане.

Юлия Савина

РОСТ ДОХОДА ВЫПУСКНИКОВ MBA ЧЕРЕЗ 2–4 ГОДА ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ БИЗНЕС-ШКОЛЫ (ВЫПУСК 2014–2016 ГОДОВ) (%)



ИЗМЕНЕНИЕ ДОХОДА ВЫПУСКНИКОВ MBA И EMBA ЧЕРЕЗ 2 ГОДА ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ БИЗНЕС-ШКОЛЫ (%)

