



ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА  
НИУ ВШЭ

# **ПРЕОДОЛЕНИЕ АКАДЕМИЧЕСКОГО ИНДИВИДУАЛИЗМА – ПУТЬ К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА**

Сергей Ростиславович Филонович,  
д.ф.-м.н., ординарный и заслуженный профессор НИУ ВШЭ

# ЕСТЕСТВЕННОЕ ПРОИСХОЖДЕНИЕ АКАДЕМИЧЕСКОГО ИНДИВИДУАЛИЗМА

- ✓ Интеллектуальная деятельность часто ведется индивидуально
- ✓ Существует проблема охраны интеллектуальной собственности
- ✓ Соперничество между учеными – факт неоспоримый
- ✓ В аудитории преподаватель общается с обучающимися, как правило, один на один
- ✓ Преодолению академического индивидуализма часто мешают различия в стиле интеллектуальной работы

# ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ АКАДЕМИЧЕСКОГО ИНДИВИДУАЛИЗМА

- Индивидуализм – независимость – оригинальность
- Снижение рисков за счет сконцентрированной ответственности
- Понимание происхождения результата
- Простота оценки результата

# НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО ИНДИВИДУАЛИЗМА

- Возможная ограниченность подхода к исследованиям и преподаванию
- Высокий уровень субъективности
- Дублирование усилий (растрата интеллектуальных ресурсов)
- Возникновение барьеров, мешающих междисциплинарным исследованиям
- Взаимное непонимание представителей разных дисциплин

# КЕЙС ПЕРВЫЙ: СОЗДАНИЕ ПРОГРАММЫ EMBA

## НАЧАЛО

### *Концепция цикла семинаров*

#### Бренд программы

«Современные технологии управления»

#### Организаторы

- Издательский дом «Коммерсантъ» (Россия),
- Гарвардский университет» (США),
- Высшая школа экономики (Россия)

#### Время и место проведения

сентябрь 2001 – июнь 2002, Москва

# ФОРМАТ

Ежемесячные 2-дневные семинары по четырем курсам:

- Стратегия и общее управление;
- Финансы и инвестиции;
- Маркетинг и реклама;
- Управление персоналом и организационное поведение

Всего девять семинаров по каждому из четырех курсов.

По окончании программы слушателям выдается подтверждающий этот факт сертификат.

# И ТОГДА РОДИЛАСЬ ИДЕЯ...

создать программу Executive MBA, принципиально отличающуюся от западных программ с таким названием.

## АВТОРЫ ПРОГРАММЫ



Н.И.Берзон



И.В.Ивашковская



Г.Н.Константинов



И.В.Липсиц



С.Р.Филонович

# ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРАДИЦИОННЫХ ПРОГРАММ EMBA

- ✓ Контингент: топ-менеджеры
- ✓ Содержание: сжатая программа MBA
- ✓ Дисциплинарный подход
- ✓ Проведение в удобное для топ-менеджеров время

# ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ EMBA ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- ☞ Топ-менеджерам не нужен дисциплинарный подход
- ☞ Топ-менеджеры и собственники должны уметь решать комплексные проблемы бизнеса
- ☞ Поэтому программа EMBA должна быть проблемно-ориентированной
- ☞ Каждый семинар посвящен отдельной проблеме, которая рассматривается с точки зрения стратегии, финансов, маркетинга и человеческих ресурсов (позднее – IT)

Высшая школа менеджмента ГУ-ВШЭ начинает цикл семинаров для руководителей и собственников российских компаний  
**«Менеджмент XXI века: квалификация собственников и эффективность менеджеров»**

Вы - опытный и успешный руководитель со стажем, в Вашем подчинении находятся сильные компании и компетентные сотрудники, в Ваших руках - значительные финансовые и организационные ресурсы, самые современные информационные технологии... И все же Вам чего-то не хватает, Вы ощущаете «интеллектуальный голод». Многочисленные программы MBA не удовлетворяют Вас - не тот масштаб, не те проблемы, не те инструменты - Вы все это уже знаете...

Поэтому Высшая школа менеджмента ГУ-ВШЭ предлагает Вам принципиально новую программу для высших руководителей и собственников российских компаний -

**Executive MBA.**

Программа, разработанная специалистами ГУ-ВШЭ на основе богатого опыта преподавания бизнес-дисциплин и управленческого консалтинга, состоит из семинаров, посвященных разнообразным проблемам менеджмента. При этом она дает целостное представление об особенностях развития современного бизнеса. Актуальность предлагаемых для рассмотрения проблем, высокая квалификация преподавателей-экспертов, работавших практически во всех основных областях менеджмента, и опыт совместной работы этих экспертов являются залогом успешной реализации этой программы.

Особенности цикла семинаров «Менеджмент XXI века: квалификация собственников и эффективность менеджеров»:

- ◆ **Ориентация на высших руководителей компаний:** семинары построены не по дисциплинарному, а по проблемному принципу, т.е. проблема, обозначенная в названии семинара, рассматривается с разных точек зрения, что обеспечивает ее системный, междисциплинарный анализ
- ◆ **Логическая последовательность и взаимосвязь семинаров**
- ◆ **Гибкая структура занятий:** обзорная лекция и лекции по стратегии, маркетингу, финансам и проблемам управления человеческими ресурсами, ориентированные на тему семинара, обсуждение мини-кейсов, освещающих российский и международный опыт, общая дискуссия по теме
- ◆ **Удобное место проведения семинаров:** гостиница высокого класса в близком Подмосковье
- ◆ **Слушатели, принявшие участие в 80% семинаров,** получают дипломы Executive MBA Государственного университета - Высшей школы экономики

Цикл семинаров «Менеджмент XXI века: квалификация собственников и эффективность менеджеров» рассчитан на два года.

Получить дополнительную информацию и подать заявку на участие в семинарах можно по телефону 209-53-63 или на сайте <http://mba.hse.ru>, e-mail: [buscourse@hse.ru](mailto:buscourse@hse.ru).

Основные ведущие семинаров:

**Берзон Николай Иосифович**, д.э.н., профессор, зав. кафедрой финансового менеджмента и фондового рынка, специалист по ценным бумагам

**Ивацковская Ирина Васильевна**, к.э.н., доцент, специалист в области корпоративных финансов и финансового менеджмента, эксперт Мирового банка

**Константинов Геннадий Николаевич**, д.ф.-м.н., профессор, специалист по стратегическому менеджменту и корпоративному управлению, эксперт Мирового банка

**Липниц Игорь Владимирович**, д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики фирмы, специалист по маркетингу

**Филонович Сергей Ростиславович**, д.ф.-м.н., профессор, декан Высшей школы менеджмента, специалист по организационному поведению и управленческому консультированию

Тематика и сроки проведения цикла семинаров  
**«Менеджмент XXI века: квалификация собственников и эффективность менеджеров»**

№	Тема семинара	Время проведения
Семинар 1	Управление организацией: экзистенциальный цикл и будущее организации	20-21 декабря 2002 г.
Семинар 2	Управление стоимостью компании	31 января - 1 февраля 2003 г.
Семинар 3	Управление ростом фирмы: есть ли предел роста у российского бизнеса?	28 февраля - 1 марта 2003 г.
Семинар 4	Управление неопределенностью: как вести дела на нестабильном российском рынке	28-29 марта 2003 г.
Семинар 5	Корпоративное управление: модный позунг или полезная философия?	25-26 апреля 2003 г.
Семинар 6	Управление конкуренцией: от войны цен к обольщению потребителей	23-24 мая 2003 г.
Семинар 7	Диверсификация бизнеса: за и против	20-21 июня 2003 г.
Семинар 8	Управление проектами	26-27 сентября 2003 г.
Семинар 9	Управленческое консультирование: мощный ресурс менеджмента	17-18 октября 2003 г.
Семинар 10	Управление качеством: от качества товаров к качеству менеджмента	21-22 ноября 2003 г.
Семинар 11	Информационные ресурсы управления: надо ли тратить деньги на КИС?	19-20 декабря 2003 г.
Семинар 12	Репутация компании: от PR к согласованию интересов всех партнеров фирмы	23-24 января 2004 г.
Семинар 13	Управление организационными изменениями: как преодолеть инерцию	20-21 февраля 2004 г.
Семинар 14	Управление холдингами	19-20 марта 2004 г.
Семинар 15	Международный бизнес: возможности и опасности	16-17 апреля 2004 г.
Семинар 16	Научающиеся организации и управление знаниями	21-22 мая 2004 г.
Семинар 17	Стратегические альянсы	18-19 июня 2004 г.
Семинар 18	Роли и навыки менеджера будущего	24-25 сентября 2004 г.
Семинар 19	Фирма и государство: система взаимоотношений	22-23 октября 2004 г.
Семинар 20	Международное партнерство российских компаний	20-21 ноября 2004 г.

# ОБСТОЯТЕЛЬСТВА ЗАПУСКА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

- ☺ Старт программы: 19-20 декабря 2002 года
- ☺ Цена программы: такая же, как и МВА, но при вдвое меньшем числе аудиторных часов
- ☺ Первый набор: 29 человек при точке безубыточности в 15 человек
- ☺ Место проведения: гостиница Holiday Inn в Виноградово (4 км по Дмитровскому шоссе от МКАД)

И все-таки попробуем зафиксировать факторы уникальности в соответствии с личными наблюдениями.



1. Преподаватели. Команда харизматических преподавателей, имеющих большой опыт консультирования в российском бизнесе, идеально работающая вместе.
2. Методология. Подбор тем, актуальных именно сейчас и именно для отечественных бизнесменов. Проблемный подход к изучению тем – одна проблема рассматривается с точки зрения нескольких областей менеджмента. Быстрый темп, много примеров, схем, иллюстраций – большой объем живого материала, настроенного под российского слушателя.
3. Эффект для слушателя. Отрыв от текучки. Возможность потусоваться среди равных и поговорить на темы, интересные людям их круга. Работа с кейсами, дающая возможность активизировать знания, приобретенные на семинарах. Расширение кругозора и общая интеллектуальная стимуляция.

Дарья Денисова «Интеллектуальная тусовка»

# ПОСЛЕДСТВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

- ☞ Расширение круга преподавателей ВШМ
- ☞ Открытие программы DBA
- ☞ Навык модернизации программы
- ☞ Осознание методов создания системы «защиты» программы от копирования

# КЕЙС ВТОРОЙ: ПРОГРАММА ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВШБ

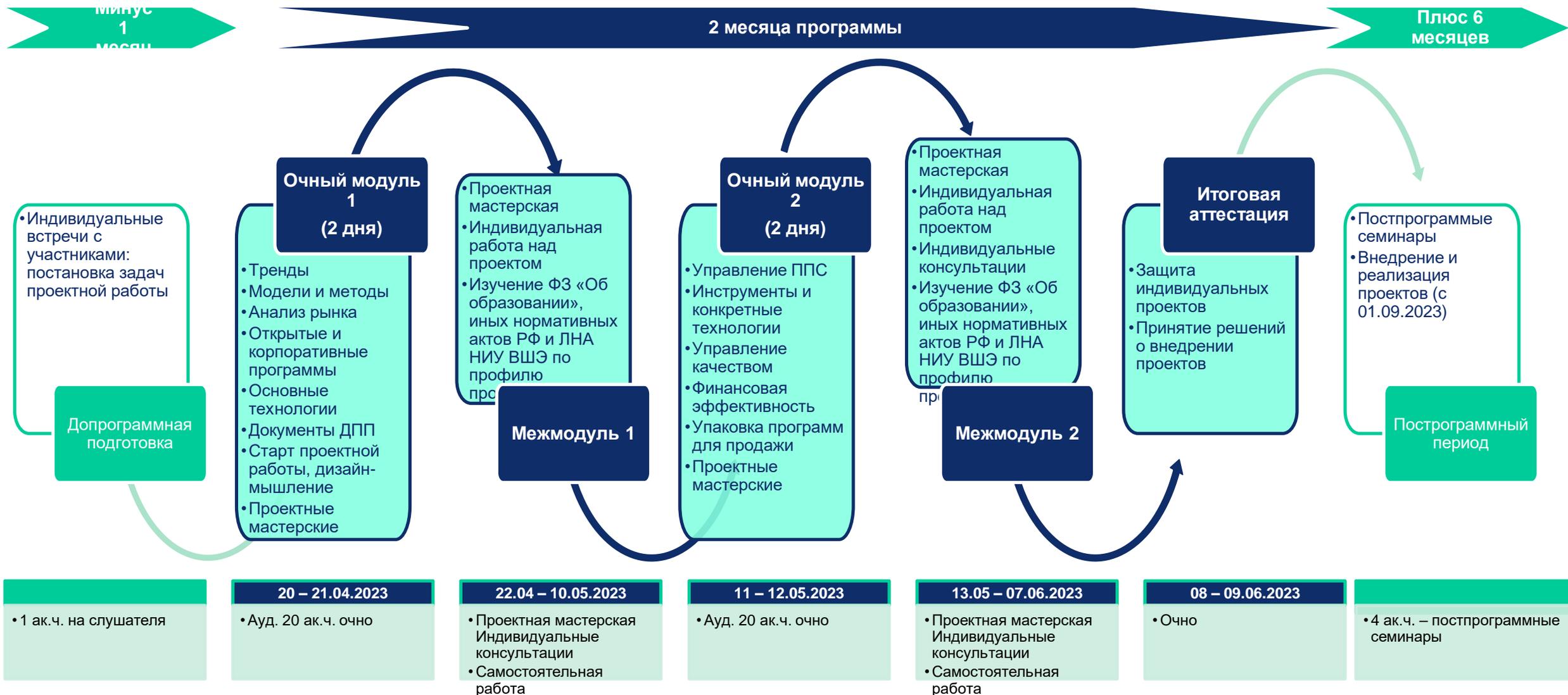
## ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Подготовить группу преподавателей ВШБ ВШЭ, способных разрабатывать востребованные открытым и корпоративным рынком образовательные решения ДПО и способных исполнять роль владельца соответствующего образовательного продукта.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ И РАЗМЕР ГРУППЫ

- ЦА – преподаватели ВШБ ВШЭ, выполняющие в настоящее время функции разработчиков ДПП и/или планируемые для исполнения ролей дизайнеров образовательных решений ДПО и владельцев соответствующих продуктов
- Размер группы – до 30 человек

# СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ



# ЧТО ДАЛА ПРОГРАММА?

- 👍 Расширился кругозор преподавателей
- 👍 Преподаватели познакомились с эффективными методиками разработки программ
- 👍 Преподаватели познакомились друг с другом
- 👍 Преподаватели узнали о компетенциях коллег
- 👍 В рамках разработки проектов преподаватели разных департаментов обсудили возможность приглашения коллег на свои будущие программы
- 👍 Как показал опыт, личные контакты между преподавателями положительно отразились на уже существующих основных образовательных программах

# КЕЙС ТРЕТИЙ: КАДРОВЫЙ АКСЕЛЕРАТОР или РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ППС В БИЗНЕС-ШКОЛЕ

- 💡 Процент штатных преподавателей в общем числе преподавателей явно недостаточный
- 💡 Традиционные конкурсы на замещение вакантных должностей не дают нужных результатов
- 💡 В НИУ ВШЭ введено три преподавательских трека, однако системный механизм заполнения треков (особенно практико-ориентированного) пока не разработан

В то же время...

# ВОЗМОЖНОСТИ

В последние годы наблюдается интересная и важная тенденция: все больше успешных менеджеров российских компаний проявляет интерес к преподаванию в бизнес-школе в различных форматах.

Основная мотивация к преподаванию – осознание того, что преподавание представляет собой самый эффективный способ самообразования.

Проблема состоит в уровне преподавательского мастерства менеджеров-практиков и поиске эффективного способа их отбора.

## БАЗОВАЯ ИДЕЯ

Отбор менеджеров-практиков, заинтересованных в преподавании, можно провести в форме конкурса под условным названием «Кадровый Акселератор».

Эту идею разрабатывала инициативная группа преподавателей и менеджеров Высшей школы бизнеса.

Была сформулирована миссия конкурса:

*Выявить высокопотенциальные кадры из числа менеджеров-практиков в различных областях менеджмента и бизнес-информатики для вовлечения их в систему бизнес-образования и кадрового развития ВШБ НИУ ВШЭ в качестве преподавателей, авторов курсов и педагогических дизайнеров.*

# ДОРОЖНАЯ КАРТА КОНКУРСА

## online

### Приём заявок

Участники заполняют форму заявки на сайте конкурса, прикрепляют учебные материалы и видеоподготовку.

## online

### Отбор участников

Конкурсная комиссия изучает заявки и формирует список участников.

## offline

### Открытие конкурса

Оргкомитет представляет описание конкурса.

Читается мотивационная лекция

Нетворкинг-сессия.

## offline

### Выступления участников

Конкурсная комиссия определяет тему каждого участника на основании представленных материалов за день до выступления.

Участники выступают с лекцией или мастер-классом продолжительностью 30 минут

## offline

### лекции мастеров Объявление победителей

Жюри объявляет и награждает победителей конкурса.

Нетворкинг-сессия.

Первый Кадровый Акселератор был реализован в апреле-мае 2022 года, второй – в мае-июне 2023 года.

# ПОРЯДОК ОЦЕНИВАНИЯ ВЫСТУПЛЕНИЙ УЧАСТНИКОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЕЙ АКСЕЛЕРАТОРА

- Оценка выступлений участников Акселератора производится Конкурсной комиссией.
- Открытая лекция длится не более 30 минут.
- Выступления участников оцениваются членами Конкурсной комиссии по следующим критериям

п.п.	Критерий	Количество баллов
1.	Соответствие выступления заявленной теме	0-10
2.	Научная адекватность выступления	0-10
3.	Практическая значимость выступления	0-10
4.	Качество презентационного материала	0-10
5.	Ораторское мастерство участника	0-10

- По результатам оценки конкретного выступления членами Конкурсной комиссии рассчитывается средняя сумма баллов.
- Победитель и призеры Акселератора определяются Конкурсной комиссией на основе обсуждения выступлений и с учетом их средних оценок.

# РЕЗУЛЬТАТЫ КАДРОВОГО АКСЕЛЕРАТОРА 2022 (2023)

- ✓ Число поданных заявок – 56 (102) (по всем основным направлениям)
- ✓ Число допущенных к конкурсу – 45 (98) человек
- ✓ Число преподавателей, принявших участие в прослушивании – 22 (24) человека
- ✓ Число призеров – 9 (8) человек
- ✓ Число участников конкурса, в разных формах привлеченных к преподаванию уже в 2022/23 учебном году – более 10 (15+3) человек

# НЕКОТОРЫЕ УРОКИ

Главный вывод: акселератор сработал.

Успех конкурса во многом был определен энтузиазмом руководителя Оргкомитета Л.М.Чеглаковой, заинтересованностью волонтеров и вовлеченностью преподавателей.

Многие участники конкурса выразили желание усовершенствовать свое преподавательское мастерство, обучаясь на специальной (платной) программе. Такая программа разрабатывается в настоящее время.

**Следующая задача – привлечение преподавателей на образовательно-методический трек...**

# ПРЕОДОЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛИЗМА – ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

- Создание новых, уникальных, не копируемых и/или междисциплинарных программ
- Проведение междисциплинарных исследований
- Широкое использование интеллектуальных ресурсов НИУ ВШЭ для эффективного взаимодействия с внешней средой (заказные исследования, консалтинг и пр.)
- Пример: консультационно-образовательная программа для Автоваза (проведена в 2023 г. ВШБ с участием А.Б.Лихачевой и В.Б.Кашина, представителей факультета мировой экономики и мировой политики)

# ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО ИНДИВИДУАЛИЗМА В НИУ ВШЭ

- ☞ Межкампусные проекты
- ☞ Мероприятия для знакомства преподавателей
- ☞ Междисциплинарные инициативы руководства университета
- ☞ Нестандартное взаимодействие между кампусами