

КОНЦЕПЦИЯ

Высшей школы бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

1. Предпосылки и цели создания

В результате развития с середины 1990-х годов в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (далее – НИУ ВШЭ, Университет) многоуровневого образования и исследований в области менеджмента были достигнуты важные результаты. В настоящее время Университет является одним из ведущих в России профильных учебно-научных центров, занимая 1 место в стране по уровню ЕГЭ студентов-первокурсников бакалавриата факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ (далее - ФБМ); в сегменте рынка дополнительного профессионального образования (далее – ДПО), бизнес-образования¹ НИУ ВШЭ – крупнейший провайдер среди российских университетов.

Вместе с тем, опора на экстенсивную модель роста и инерционность развития не позволили создать в НИУ ВШЭ бизнес-школу международного уровня, сопоставимую с ВШМ СПбГУ, МШУ «Сколково» и ИБДА РАНХиГС. Эти лидирующие российские бизнес-школы были отмечены в 2010-е годы престижными институциональными аккредитациями от основных глобальных ассоциаций бизнес-школ (EQUIS и AACSB), а ВШМ СПбГУ впервые от России вошла в их глобальные рейтинги, ежегодно формируемые *Financial Times* и *The Economist*. В НИУ ВШЭ пока только одна программа («Финансы» в Санкт-Петербургском филиале) имеет международную аккредитацию; нет ни одного международного исследовательского центра в области менеджмента; незначителен объем средств, привлекаемых от программ и проектов для ведущих компаний, связи с которыми не имеют системного характера. Эта ситуация свидетельствует об исчерпании потенциала традиционной для НИУ ВШЭ модели организации управленческого образования и исследований с высокой фрагментацией занимающихся ими структурных подразделений и требует ее обновления.

Согласно Программе развития НИУ ВШЭ до 2030 года (далее – ПР 2030), в Университете будет создана бизнес-школа мирового уровня – приоритетный партнер ведущих российских компаний в развитии кадров и технологий менеджмента. Корпоративная переориентация бизнес-образования должна сопровождаться не только повышением его качества во всех аспектах и ростом его доходности за счет развития высокомаржинальных образовательных продуктов, но также созданием дополнительных возможностей взаимодействия Университета с компаниями-лидерами.

¹ Мы исходим из общепринятого в современном мире профессионального понимания терминов «бизнес-образование» и «управленческое образование» («образование в области менеджмента») как синонимичных. Многие ведущие зарубежные бизнес-школы, знаменитые программы развития топ-менеджеров, активно занимаются программами бакалавриата в области управления бизнесом.

Для достижения данных целей и успешной конкуренции с ведущими бизнес-школами мира на основе сопоставимых бизнес-моделей, мы строим эту школу в концепции Graduate School of Business (с акцентом на постбакалаврские программы и развитие исследовательского потенциала). Для бизнес-школы НИУ ВШЭ выбрана лидирующая в мире модель «университетской школы бизнеса»² предполагающая интегрированный портфель программ от бакалавриата до Executive MBA, экспертные сообщества преподавателей и обширную сеть центров и лабораторий передовых исследований менеджмента. Представляется, что концепции такой интегрированной бизнес-школы наиболее соответствует следующее ее название: **«Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ»** (далее – ВШБ).

Многопрофильность НИУ ВШЭ позволяет развивать этот проект на междисциплинарной основе, которая характерна для современного бизнес-образования и исследований менеджмента и должна стать одним из конкурентных преимуществ нашей бизнес-школы. Ряд других ее потенциальных конкурентных преимуществ сопряжен с возможностями опережающего развития новых моделей бизнес-образования и технологий менеджмента в контексте Четвертой промышленной революции и в среде НИУ ВШЭ – исследовательского университета с мировой репутацией, а также с формированием для амбициозного проекта ВШБ как команды ведущих экспертов в бизнес-образовании, исследованиях менеджмента и управлении успешными компаниями, так и уникальной экосистемы из компаний-лидеров, глобальных бизнес-школ и предпринимательских фирм.

В настоящей Концепции рассматривается создание ВШБ в московском кампусе НИУ ВШЭ, которое изначально подразумевает ее сетевое взаимодействие и углубленную кооперацию по отдельным направлениям и проектам с профильными подразделениями региональных кампусов Университета. Примерами уже стартовавшего такого фокусного сотрудничества являются (а) серия межкампусных семинаров по подготовке к международной аккредитации по стандартам качества EPAS EFMD образовательных программ направлений «Менеджмент» и «Бизнес-информатика» и (б) запуск на ФБМ межкампусной методической группы по разработке единой «вышкинской» модели базового курса «Теория и история менеджмента». Следующим шагом в подобном сетевом взаимодействии могут стать общеуниверситетские онлайн-курсы и единые научные коллективы в режиме онлайн-конференций. В дальнейшем эта коллаборация может обрести и более консолидированные организационные форматы.

2. Обоснование создания путем изменения структуры НИУ ВШЭ

Консолидация в рамках ВШБ ныне сильно фрагментированного потенциала НИУ ВШЭ в области управленческого образования и исследований позволит: (а) реализовывать крупные и высокомаржинальные проекты их развития, в том числе благодаря синергетическим эффектам; (б) преодолеть значительный продуктовый каннибализм, снижающий конкурентоспособность НИУ ВШЭ на рынках бизнес-

² Например, Высшая школа бизнеса Стэнфордского университета (Stanford Graduate School of Business); Уортонская школа бизнеса Пеннсильванского университета (The Wharton School of Business, University of Pennsylvania); Школа бизнеса им. Хааса Калифорнийского университета в Беркли (Haas School of Business, University of California at Berkeley); Школа бизнеса им. Саида Оксфордского университета (Said School of Business, University of Oxford); Высшая школа менеджмента СПбГУ. Все эти ведущие бизнес-школы мира, Европы и России имеют в своих портфелях программ и бакалавриат, и MBA, успешно развиваемые под едиными брендами данных школ.

образования; (в) повысить операционную эффективность бизнес-образования в НИУ ВШЭ путем оптимизации его ресурсной базы, устранения дублирующих функций и избыточных служб управления.

При реорганизации путем преобразования ФБМ в ВШБ в ее структуру будет включен ряд ранее атомизированных подразделений НИУ ВШЭ, занимающихся бизнес-образованием и исследованиями менеджмента, которые в результате такой реорганизации будут интегрированы в ВШБ на принципах:

- единой системы управления (с выборочной децентрализацией);
- единого портфеля программ под общим брендом «Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ»;
- единого штатного расписания / коллектива НПП, АУП и УВП;
- консолидированного бюджета.

Изменение структуры НИУ ВШЭ затронет 11 действующих структурных подразделений³ НИУ ВШЭ трех типов:

(1) факультет бизнеса и менеджмента;

(2) структурные подразделения, ассоциированные с ФБМ (пять структурных подразделений ДПО и одно исследовательское подразделение):

- Высшая школа бизнес-информатики;
- Высшая школа маркетинга и развития бизнеса;
- Высшая школа управления проектами;
- Международный центр подготовки кадров в области логистики;
- Центр корпоративного управления;
- Институт менеджмента инноваций;

(3) структурные подразделения ДПО, узкопрофильные относительно ВШБ:

- Высшая школа менеджмента;
- Институт профессиональной переподготовки специалистов;
- Институт подготовки специалистов оборонного комплекса и инфраструктурных отраслей;
- Учебно-методический центр «Бухгалтерский учет и аудит».

Общие стартовые параметры ВШБ, получаемой в результате изменения структуры НИУ ВШЭ, следующие (по данным на 2019/2020 уч.г.):

- портфель программ: 22 ОП, включая 5 бакалаврских и 17 магистерских (с приема 2020 г. – 19 ОП, из них 3 на английском языке); 200+ программ ДПО (из них 20 программ МВА);
- контингент обучающихся: 4100 студентов и аспирантов (1700+ на бюджетной основе) и 5000+ слушателей программ ДПО;
- НПП/ППС: 230+ ставок (219 на ФБМ) и 300+ ГПД;
- АУП и УВП: около 160 ставок (примерно поровну ФБМ и остальные);
- консолидированный бюджет: 1,1 млрд руб (2020 г.).

Данные параметры масштаба и разнообразия образовательной деятельности ВШБ, наряду с сильным акцентом на постбакалаврские программы, свидетельствуют о том, что изначально это будет **качественно новое структурное подразделение НИУ ВШЭ**, значительно отличающееся от действующей модели факультета (либо трактуемое как «факультет нового типа»). В отличие от мега-факультетов, которые

³ Еще 2 подразделения предлагается наделить статусом «подразделения, ассоциированного с ВШБ» – это подразделение ДПО «Институт коммуникационного менеджмента» и общеуниверситетская Кафедра менеджмента инноваций.

формировались из разных подразделений, реализовывавших, как правило, ООП (зачастую с акцентом на бакалавриат), в портфеле ВШБ программы ДПО (и в целом – постбакалаврские) будут играть главную роль в создании и усилении ее бренда «Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ». Другие отличия – системная интернационализация ВШБ как важнейшее условие высокого качества современного бизнес-образования и нехарактерный для мега-факультетов крупный вклад во внебюджетные доходы Университета.

Дополнительное своеобразие и повышенные требования к этому разделу университетского образования и исследований придает двуединство высоких ожиданий от него в академическом и бизнес-сообществах (баланс научной зрелости и практической релевантности); высокая динамика трансформации управленческих профессий в цифровом мире, требующая от бизнес-школ способностей к постоянному обновлению во всех аспектах деятельности; особенности мирового и российского рынков кадров ННР, АУП и УВП с их прямой конкуренцией бизнес-школ с корпоративным сектором за таланты; общепринятое сегодня понимание конкурентоспособной бизнес-школы как успешного бизнеса в финансовом и управленческом аспектах.

3. Задачи Высшей школы бизнеса

Основными задачами ВШБ являются:

- развитие и реализация портфеля программ университетского бизнес-образования, включая бакалавриат по направлениям «Менеджмент», «Бизнес-информатика» и «Экономика»⁴, магистратуру по направлениям «Менеджмент» и «Бизнес-информатика», аспирантуру по менеджменту, линейки программ (Е)МВА, переподготовки и повышения квалификации руководителей;
- разработка и внедрение инновационной модели бизнес-образования для компаний, проходящих цифровую трансформацию и стремящихся к лидерству в цифровой экономике, и для развития профессиональных менеджеров в эпоху непрерывного образования (life-long learning);
- развитие экспорта российского высшего и дополнительного профессионального образования в области менеджмента и бизнес-информатики;
- формирование среды для развития передовых исследований менеджмента по приоритетным направлениям, определенным в ПР 2030;
- развитие экспертных, аналитических работ и консультационных услуг в области общего и стратегического менеджмента, бизнес-информатики, маркетинга, предпринимательства, операционного менеджмента, логистики и управления цепями поставок, организационного поведения и управления человеческими ресурсами, финансов и учета, бизнес-образования всех уровней, цифровой трансформации компаний, корпоративных систем управления человеческими ресурсами и корпоративного обучения, корпоративной социальной ответственности и управления устойчивым развитием;
- осуществление издательской деятельности по профилю деятельности ВШБ путем подготовки к изданию научных монографий, учебных изданий,

⁴ Бакалавриат по направлению «Экономика» реализуется в формате второго высшего образования в подразделении ДПО «Институт профессиональной переподготовки специалистов», интегрируемом в ВШБ.

журналов. Для этого могут быть использованы как издательско-типографическая база НИУ ВШЭ, так и базы других издательств;

- осуществление социальной деятельности путем оказания материальной помощи обучающимся и работникам ВШБ, распределения социальных стипендий обучающимся ВШБ, а также организации внеучебной и досуговой деятельности обучающихся и работников ВШБ.

В последующих разделах (прежде всего, разделы 4-7) эти задачи раскрыты более подробно и обозначены механизмы их выполнения.

4. Развитие портфеля программ и модели бизнес-образования

ВШБ будет развиваться на основе интегрированного портфеля программ ВПО и ДПО при **приоритете постбакалаврских программ**, что обеспечит сопоставимость ее организационной модели с принципами построения ведущих университетских бизнес-школ мира. При этом сохранится важная роль высококачественных и масштабных программ бакалавриата во вкладе ВШБ в развитие Университета и экономики России, а также в успешном функционировании бизнес-модели ВШБ. Однако **брендообразующими для бизнес-школы НИУ ВШЭ программы магистратуры и (Е)МВА**, на основе сравнения качества которых формируются глобальные рейтинги бизнес-школ. Значительное развитие должны получить, кроме того, программы повышения квалификации руководителей высшего и среднего звена (Executive Education) – корпоративные и открытого набора, в бизнесе и в социальной сфере (образование, здравоохранение, культура), но они не играют флагманскую роль в продуктивном портфеле ВШБ в сравнении с «дипломными» программами подготовки профессиональных менеджеров.

В 2020-2022 гг. будут проведены оптимизация и системное обновление портфеля программ ВШБ, где после реорганизации окажутся 22 программы ВПО (с разной востребованностью на рынке и избыточным дополнительным дроблением на 15 специализаций с обособленными корзинами спецкурсов) и более 200 программ ДПО (с разной маржинальностью и порой «каннибализирующих» друг друга⁵). Оптимизация начнется с унификации содержательного ядра программ одного направления и уровня образования (бакалавриат, магистратура, МВА) и создания единых пулов элективов.

В целевой портфель программ ВШБ могли бы входить:

- 5-6 программ бакалавриата, из них не менее 2 на английском языке;
- 10-12 программ магистратуры⁶ по трем образовательным траекториям из ПР 2030 («общая», прикладная и исследовательская); из них не менее 3 на английском языке и 2 в онлайн-формате;⁷
- программа академической аспирантуры по менеджменту (в перспективе – со специализациями по профилю всех Департаментов ВШБ);

5 Речь идет о реализации разными подразделениями ДПО от имени НИУ ВШЭ десятков программ, очень схожих, если не одинаковых по своей тематике, целевой аудитории и даже преподавателям: например, 20 программ МВА или (в целом по ДПО НИУ ВШЭ) 16 программ по управлению персоналом.

6 В 2019 г. в магистратуре ФБМ произошло три укрупнения программ путем их объединения. По итогам приема 2020 г. эта практика может быть продолжена.

7 В настоящее время начата подготовка первой магистерской онлайн программы по маркетингу под руководством профессора И.В.Липсица. Отметим, что это хороший пример интегрального продукта для ВШБ, разные входящие в нее подразделения имеют успешный опыт создания онлайн курсов именно в области маркетинга. Вторая онлайн программа будет по направлению «Бизнес-информатика».

- программа DBA (Doctor of Business Administration) для опытных менеджеров и предпринимателей с присвоением степени DBA НИУ ВШЭ;
- 8-10 программ Executive Master на русском языке (тематические и отраслевые; диплом о профессиональной переподготовке);
- 4-6 модульных программ (Е)МВА в трех образовательных траекториях, характерных для развивающихся рынков (ЕМВА открытого набора с функциональными специализациями; отраслевые и корпоративные МВА/ЕМВА; англоязычная ЕМВА); все они, кроме корпоративных кастомизаций, проектируются под модель диплома МВА ВШЭ с международной аккредитацией;
- программы переподготовки и повышения квалификации (открытых и корпоративных, функциональных и отраслевых тематик, в смешанном и онлайн-форматах), реализуемые из единого каталога программ Executive Education при их возможной кастомизации.

Содержательным отличием ВШБ будет фокус на подготовку и развитие глобально конкурентоспособных и социально ответственных лидеров бизнеса для цифровой экономики России.

Общими принципами проектирования и масштабирования программ целевого портфеля ВШБ будут:

(а) достижение синергетических эффектов от использования результатов проводимых в ВШБ передовых исследований менеджмента, команд ведущих преподавателей (исследователей, методистов, практиков), разработки и внедрения новых цифровых образовательных технологий;⁸

(б) высокая интернационализация бизнес-образования как один из критериев его качества, включая сетевые партнерства с ведущими бизнес-школами мира. Подробнее об интернационализации ВШБ и развитии экспорта образования см. следующий раздел настоящей Концепции;

(в) системные связи с бизнесом на всем жизненном цикле образовательных программ (от дизайна до работы с выпускниками) при активной роли Академических советов программ, Центра карьеры, Ассоциации выпускников и других институтов поддержки этого взаимодействия. См. об этом также раздел 9 Концепции.

Модель бизнес-образования в ВШБ будет акцентировать развитие актуальных навыков современного менеджера и предусматривать для этого:

- освоение сквозных технологий успешного управления организациями – цифровых, социальных, предпринимательских;
- переход на проектное обучение (и создание тем самым уникальных возможностей профессионального и личностного развития в ВШБ) и другие активные методы бизнес-образования («живые кейсы», симуляции и эксперименты);

⁸ К сожалению, на ФБМ в его прежнем состоянии (где три Школы развивались обособленно друг от друга) не возникали синергетические эффекты, их предпосылки начали формироваться здесь при подготовке к переходу с 01.09.2020 на новые образовательные стандарты бакалавриата по направлениям «Менеджмент» и «Бизнес-информатика» с едиными содержательными ядрами для всех программ каждого направления. Главный же резерв синергетических эффектов для программ портфеля ВШБ сопряжен с включением в него всей линейки программ университетского бизнес-образования: от бакалавриата и магистратуры до МВА и программ переподготовки руководителей. К числу драйверов этих эффектов относятся: единый состав ППС ВШБ; обмен лучшими методами и технологиями преподавания между программами разных уровней и уникальные возможности взаимного обогащения для разноуровневых программ (например, в маркетинге или в логистике). Использование всеми программами единой коллекции собственных учебных кейсов, единых Центра карьеры и Центра международных обменов ВШБ также является в контексте бизнес-образования источником дополнительных преимуществ.

- активное вовлечение студентов и слушателей программ ВШБ в профессиональные конкурсы, проводимые ведущими компаниями, и запуск в ВШБ собственных студенческих конкурсов, чемпионатов и клубов по развитию бизнес-навыков;
- развитие онлайн обучения (синхронного и асинхронного) и сетевых форматов, в том числе реализация единых межкампусных онлайн-курсов; перевод курсов содержательного ядра в смешанный формат;
- получают развитие навыки образовательные продукты для получения «микростепеней», набор которых у выпускника дипломных программ ВПО и ДПО уже сегодня в глазах работодателя порой имеет не меньшую ценность, чем университетский диплом.

Кроме того, начнется переход от расширения линейки программ к расширению возможностей «сборки» кастомизированных образовательных продуктов. В ДПО «массовая персонализация» путем сборки индивидуальных образовательных решений и траекторий из коротких программ и модулей имеет большие перспективы как ответ на запрос на модель (само)развития профессиональных менеджеров в эпоху непрерывного образования.

ВШБ станет ведущим российским методическим центром в области развития университетского бизнес-образования и будет оказывать активное содействие его качественному росту в региональных университетах. В структуре ВШБ будет создан национальный ресурсный центр учебных кейсов с возможностью приобретения прав на пользование его материалами.

5. Интернационализация и развитие экспорта образования

Высокий уровень интернационализации образовательных программ в области менеджмента уже несколько десятилетий является общепризнанной характеристикой его качества, а английский язык стал своего рода языком Esperanto для профессионального общения менеджеров из всех стран. Для проекта ВШБ акцент на его системную интернационализацию не только будет способствовать росту признания бренда бизнес-школы НИУ ВШЭ в мире и в России и вкладу ВШБ в повышение глобальной конкурентоспособности Университета, но также создаст условия для развития экспорта программ ВПО и ДПО ВШБ на мировом рынке образования, где программы в области бизнеса и менеджмента традиционно лидируют по популярности и финансовым потокам.

Как показывает опыт ведущих российских бизнес-школ, рыночный потенциал есть в привлечении иностранных студентов и слушателей на программы разных уровней и в разных форматах. Однако пока абсолютное большинство из более 400 иностранных студентов, обучающихся на ФБМ, являются гражданами стран СНГ, которые осваивают наши русскоязычные программы бакалавриата. Имеющийся пул партнерств с зарубежными бизнес-школами не соответствует целям ПР 2030 ни по количеству, ни по позициям в глобальных рейтингах по крайней мере половины этих школ. У программ ФБМ нет ни одной из основных международных аккредитаций.

В целях диверсификации географии и кратного увеличения числа иностранных обучающихся, а также доходов от оказания им образовательных услуг предстоит в два этапа (до 2022 и до 2024 гг.) создать и вывести на качественно иной уровень

систему интернационализации образования в ВШБ с ростом числа иностранных студентов до 800 человек в год. Для этого надо осуществить следующие ключевые мероприятия:

- расширение с 70 в 2019/20 учебном году до 200 в 2023/24 учебном году числа учебных дисциплин на английском языке (офф- и онлайн), реализуемых ежегодно на программах ВПО по направлениям «Менеджмент» и «Бизнес-информатика»;
 - открытие в 2020 г. центра тестирования GMAT (Graduate Management Admission Test), требуемого для поступления в магистратуру ведущих бизнес-школ; это расширит «воронку» приема в ВШБ;⁹
 - открытие в 2020-2022 гг. 3 англоязычных программ бакалавриата и магистратуры (что доведет их общее число до 5) и англоязычной EMBA;
 - перезапуск в партнерстве со Школой иностранных языков модели изучения английского языка студентами 1-2 курсов бакалавриата ВШБ; реализация программы повышения квалификации преподавателей и сотрудников ВШБ во владении английским языком;
 - ревизия и расширение (с 30 до 80) пула партнерств с ведущими бизнес-школами мира с акцентом на сетевые проекты с участниками их глобальных ассоциаций, членом которых является ВШБ;
 - кратный рост международной мобильности студентов на программах образовательных программах высшего профессионального образования (далее программы ВПО) исходящей – с 3% в 2019 г. до 10% в 2024 г. с введением в ряд БУПов обязательного семестра за рубежом; входящей – с достижением среднегодового паритета обменных квот;
 - разработка и запуск ряда программ ВПО и (E)MBA по модели «два диплома» с ведущими бизнес-школами мира;
 - разработка и внедрение англоязычных онлайн-продуктов ВПО и ДПО (отдельные дисциплины, модули и т.д.);
 - запуск летних школ в Москве для иностранных студентов и гостевых модулей MBA и EMBA из бизнес-школ Азии, Европы и США;
 - запуск ряда программ ДПО для стран СНГ и Юго-Восточной Азии.
- В период 2019-2024 гг. планируется рост доходов ВШБ от экспорта образования с 36 до 128 млн руб.

6. Формирование среды для развития исследований менеджмента

Продуктивное развитие исследований по широкому кругу актуальных проблем теории и практики менеджмента относится к числу основных видов деятельности университетской школы бизнеса «по определению», а в случае ВШБ – является и важным условием признания бизнес-школы как одного из ключевых подразделений исследовательского университета с высокой глобальной репутацией.

Исходное для проекта ВШБ состояние дел в НИУ ВШЭ с исследованиями по менеджменту неудовлетворительно: Университет занимает пока более слабые

⁹ Вопреки встречающимся представлениям о том, что введение на ряде программ этого теста якобы может сузить их «воронку продаж», многолетний (с 1999 г.) опыт англоязычных магистерских программ ВШМ СПбГУ показывает обратное. Эта ведущая российская университетская бизнес-школа сегодня занимает 27 место в глобальном рейтинге бизнес-школ, ежегодно составляемом Financial Times.

позиции в глобальных предметных рейтингах по «Бизнесу и менеджменту» по сравнению со смежными «Экономикой» и «Социологией», причем эти результаты являются следствием не достижений по приоритетным темам, а суммарным итогом разрозненных публикаций исследователей из различных структурных подразделений НИУ ВШЭ при скромном вкладе здесь ученых ФБМ; нет ни одной международной лаборатории исследований менеджмента и научной кооперации с ведущими бизнес-школами мира. Внутри ФБМ, который по публикационной активности заметно отстает от средних показателей НИУ ВШЭ, ситуация усугублена отсутствием диалога между тремя Школами ФБМ и преобладанием публикаций в журналах Q1 вне проблемного поля бизнеса и менеджмента («Астрономия и физика», «Прикладная математика»). В свою очередь, подразделения ДПО НИУ ВШЭ из бизнес-образования не рассматривали исследования менеджмента, даже прикладные, как часть своей деятельности.

Системное решение задачи формирования в ВШБ к 2024 г. среды для успешного и устойчивого развития управленческих исследований мирового уровня видится путем реализации ряда взаимоувязанных мероприятий:

- определение в ПР 2030 приоритетных направлений исследований («Цифровая трансформация крупных компаний»; «Управление талантами в цифровой экономике»; «Развитие международного бизнеса в контексте «новой глобализации»; «Изменение форм и механизмов взаимодействия бизнеса с государством и обществом»); создание для их реализации международных исследовательских центров, крупных российских баз данных и коллекций лонгитюдных кейсов;
- запуск институциональной инфраструктуры исследований: «открытые» коллективные (межшкольные, межфакультетские; иные) научные проекты (НУГи, НУЛы, НИЦы); исследовательские семинары с изданием препринтов; академическая аспирантура (и магистратура) по менеджменту; ежегодная международная научная конференция ВШБ;
- найм на мировом и российском рынках достаточного числа (в целом, около 80) преподавателей-исследователей для создания критической массы исследователей современного типа в коллективе НПр ВШБ;
- формирование в ВШБ культуры «исследовательской бизнес-школы» с введением при избрании по конкурсу на профессиональных треках НПр учета «кодифицированных» новых знаний в области менеджмента;
- развитие исследовательской кооперации с другими институтами и факультетами НИУ ВШЭ, включая «зеркальные» лаборатории в филиалах;
- приоритетное финансовое обеспечение исследований из бюджета ВШБ; привлечение ресурсов из бизнеса (заказные исследования, пожертвования для именных профессорских позиций, исследовательских центров) и конкурсные гранты РФ и иных фондов.

Указанные приоритетные направления являются «окнами возможностей» в мировой повестке исследований менеджмента, поскольку повсеместно требуют радикального обновления традиционных концепций. Эти направления могут стартовать и прогрессировать в ВШБ достаточно быстро при условии кумулятивных эффектов от консолидации имеющихся в НИУ ВШЭ исследовательских возможностей и дополнительного привлечения в разных контрактных форматах необходимых человеческих ресурсов из других (российских и зарубежных)

исследовательских центров, из бизнеса и с мирового рынка. В случае определения сильных лидеров могут получить развитие и ряд других («резервных») направлений.

Достижение стратегического прорыва в создании в ВШБ системы управленческих исследований мирового уровня предполагается в 3 этапа:

- Первый (2020-2022): запуск системы «открытых» коллективных научных проектов (НУГов), 2-3 исследовательских семинаров, 4-5 международных исследовательских центров и НУЛов; учреждение 3-4 именных профессорских позиций от ведущих компаний; запуск академической аспирантуры; первая международная конференция;

- Второй (2023-2024): сформировано ядро команды преподавателей-исследователей; ежегодная публикация не менее 20 статей в профильных журналах FT-50 и Q1; институциональная аккредитация EQUIS; найм первых выпускников академической аспирантуры ВШБ;

- Третий (2025-2030): Топ-50 предметного рейтинга QS «Бизнес и менеджмент»; институциональная аккредитация AACSB; ежегодная публикация не менее 30 статей в профильных журналах FT-50 и Q1.

Наряду с запуском организованных исследований менеджмента, в ВШБ предстоит наладить экспертную и аналитическую работу для повышения капитализации формируемого уникального человеческого капитала, а также оказание консультационных услуг по приоритетным направлениям исследований и по спектру специализаций образовательных программ.

Одновременно будет возрастать роль издательской деятельности ВШБ, которая внесет важный вклад в усиление ее бренда через издания:

- собственных аналитических отчетов;
- сборников оригинальных учебных кейсов на русском материале;
- переводов «современной классики теории менеджмента»;
- серии учебников ВШБ по дисциплинам содержательного ядра дипломных программ ВПО и ДПО;
- учебных пособий по внедрению передовых технологий менеджмента (дизайн-мышление; управление клиентским опытом и др.).

7. Проектно-ориентированная организационная структура ВШБ

При разработке организационной структуры ВШБ были учтены три ключевых фактора: цели создания бизнес-школы НИУ ВШЭ и другие аспекты ПР 2030; передовая мировая практика внутренней организации крупных университетских бизнес-школ (в ВШБ изначально будет около 10 тысяч обучающихся ежегодно); «траекторная зависимость» от ранее приниженной роли управленческих исследований и не обеспеченных ресурсами решений по запуску и масштабированию программ в ряде сегментов рынка бизнес-образования. С учетом этого, оргструктура ВШБ – инновационная для российских бизнес-школ – строится вокруг 4 типов структурных единиц:

- вспомогательные (учебно-вспомогательные) структурные единицы (отделы сопровождения учебного процесса) кластеров программ и отдельных крупных программ;

- структурные единицы, объединяющие экспертные сообщества преподавателей – исследователей и практиков (департаменты и базовые кафедры);
- структурные единицы, ведущие научно-исследовательскую и проектную деятельность (НИЦы; НУЛы; ПУЛы);
- вспомогательные (административно-управленческие, административно-хозяйственные, учебно-вспомогательные) структурные единицы; обеспечивающие основную деятельность ВШБ (учебно-методический центр, центр карьеры, центр международных обменов, центр цифровых образовательных технологий, отдел маркетинговых коммуникаций, отдел развития персонала и другие).

Общее руководство ВШБ осуществляет ее декан, в непосредственном подчинении которого находятся его функциональные заместители и руководители ряда ключевых структурных единиц ВШБ. Первый заместитель декана курирует учебно-методическую и учебную работу в периметре всего портфеля программ ВШБ, а также ее финансы. С учетом изначально крупных размеров программ ВПО и ДПО, они могут курироваться двумя разными заместителями декана по учебной работе.

При вышеуказанном изменении структуры НИУ ВШЭ произойдет переход от объединения ППС по кафедрам и школам (ситуация ФБМ) к системе департаментов, которые будут сформированы по числу и тематикам, общепринятым в ведущих университетских бизнес-школах мира. Имеется в виду создание 6 департаментов¹⁰:

- департамент бизнес-информатики
- департамент маркетинга
- департамент операционного менеджмента и логистики
- департамент организационного поведения и управления человеческими ресурсами
- департамент стратегического и международного менеджмента
- департамент финансового менеджмента.

В ВШБ планируется дальнейшее повышение роли академических руководителей образовательных программ (далее – академические руководители ОП) – от бакалавриата до EMBA – в развитии образовательных продуктов (включая взаимодействие с Академическим советом и другими стейкхолдерами программы; проактивное обновление ее БУПов, РУПов и ПУДов; определение концепции ее эффективного позиционирования и продвижения на рынке; ее обеспечение преподавательскими ресурсами требуемого качества; внедрение проектного, онлайн- и других инновационных подходов в учебный процесс и его интернационализацию) и их ответственности за P&L (Profits&Losses) этих продуктов.¹¹ Академические руководители ОП должны стать полноправными «владельцами продуктов»;

10 При создании ВШБ происходит не переименование имеющихся Школ ФБМ, а создание - во многом заново – ряда Департаментов, профессионально присущих сегодня ведущим университетским бизнес-школам мира. Выбор перечня и наименований планируемых 6 Департаментов ВШБ является результатом анализа внутренних структур нескольких десятков таких бизнес-школ. Этот подход отвечает стратегической цели – созданию в НИУ ВШЭ бизнес-школы мирового уровня. Учтены и достижения ФБМ по ряду направлений: например, наряду с тем, что «Операционный менеджмент» является общепринятым для топ-30 бизнес-школ (США, Европы, Азии) из глобального рейтинга Financial Times названием одного из их ключевых департаментов, мы считаем важным сохранить в названии Департамента операционного менеджмента и логистики ВШБ указание на наши сильные традиции в логистике.

11 В ВШБ планируется расширение полномочий AP и предоставление им дополнительных ресурсов вместе с повышением требований к ним. Предполагается разработка и внедрение конкретного перечня полномочий и обязанностей AP в ВШБ с 01.09.2020 для всех дипломных программ ВПО и ДПО.

непосредственными руководителями академических руководителей ОП будут заместители декана по учебной работе в сегментах ВПО и ДПО.

С учетом значительного ускорения в цифровой экономике темпов обновления профессиональных навыков менеджера и самих управленческих профессий роль академических руководителей ОП программ бизнес-образования (даже бакалавриата) все больше становится схожей с ролью менеджеров проектов с такими же тремя критериями оценки их эффективности: качество продукта; актуальность срока его создания и реализации; соответствие бюджетным ограничениям.

Эта реалья обуславливает проектную ориентированность оргструктуры ВШБ – в дополнение к преобразованию на проектной основе основных образовательных программ (далее – ООП) в контексте ПР 2030. Ввиду почти полного отсутствия в интегрируемых в ВШБ подразделениях Университета НИЦев, НУЛов и ПУЛов (за исключением Института менеджмента инноваций и научно-учебной лаборатории сетевых форм организации ФБМ), их придется создавать заново, и это станет одним из системных изменений для подразделений бизнес-образования НИУ ВШЭ.

Разработанная на ФБМ модель проектной структуры факультета (для ВШБ – ООП бакалавриата и магистратуры) исходит из трех разновидностей проектного обучения: (а) обязательные курсовые проекты и проектная ВКР; (б) проекты в рамках обязательных и вариативных дисциплин РУПов; (в) вариативные (инициативные) проекты. Для 4 тысяч студентов этих программ ежегодно, по оценке, необходимо 750 проектов типов (а) и (б), а также до 250 проектов типа (в).

Для координации их формирования и реализации в ВШБ создается центр развития проектного обучения, в партнерстве с которым будут взаимодействовать академические руководители ОП, ПУЛы/НУЛы, а также центр карьеры (см. рис.1). В целом для формирования структуры поддержки проектного обучения на ООП ВШБ потребуется создать до 20 новых структурных единиц – ПУЛов, НУЛов и НИЦев. При этом ряд ПУЛов будут «фабриками проектов» для десятков проектов типа (а), соответственно, для сотен студентов (например, ПУЛ «Центр предпринимательства» - для проектов в форме бизнес-планов, ПУЛ «Центр управленческого консультирования» – для консультационных проектов в компаниях), в то время как другие ПУЛы, НУЛы и НИЦы ежегодно каждый мог бы организовать 6-8 узкотематических проектов типа (б). Кроме того, каждая базовая кафедра ВШБ (всего их будет около 15) создаст 10-12 студенческих проектов типа (б) по своему профилю.

Отметим также, что команды НИЦев и НУЛов до их учреждения в этой организационной форме будут зачастую сначала «вызревать» в более широкой «воронке» НУГов и других временных исследовательских коллективов, которые также будут создавать возможности проектного обучения студентов. Источниками проектов типа (в) будут различные «Ярмарки проектов» – как на уровне Университета, так и ВШБ.

Организационная структура ВШБ по состоянию на 01.09.2020 приведена в приложении к Концепции.

8. Модель управления ВШБ: внутренняя и в структуре Университета

Внутриорганизационная модель управления ВШБ будет строиться на синтезе трех принципов: (а) общих подходов к управлению факультетами НИУ ВШЭ; (б) современных методах эффективного управления бизнес-школами; (в) максимальной

открытости в привлечении в коллегиальные органы управления ведущих экспертов из других факультетов и институтов НИУ ВШЭ и извне его. Основные элементы модели внутреннего управления ВШБ видятся следующими:

- Все коллегиальные органы управления ВШБ будут созданы с участием в их составе внешних экспертов (включая председателей в Академических советах ОП);

- Единая система управления на основе КПЭ. Данный подход был впервые внедрен для структурных подразделений ДПО при бизнес-планировании на 2020 г. (планирование по драйверам: рост доходов не менее 20%; доля доходов от корпоративных программ не менее 20%). Переход на этот базовый принцип профессионального менеджмента, включая управление бизнес-школами предполагает постановку индивидуальных и организационных КПЭ для руководителей ВШБ всех уровней и поэтапное введение для них годовых бонусов из бюджета ВШБ;

- Управление включенными в структуру ВШБ структурными подразделениями ДПО как кластерами программ на основе их R&L. Для 9 структурных подразделений ДПО, которые войдут в структуру ВШБ, будет применен принцип «Больше самостоятельности тем, кто умеет работать»; что практически означает сохранение значительной самостоятельности у руководителей 3 из этих подразделений, у которых за 2019 г. доход был на уровне и более 100 млн. руб. и другие высокие бизнес-показатели (Высшая школа бизнес-информатики, Институт профессиональной переподготовки специалистов, Высшая школа менеджмента), а для других структурных подразделений ДПО будет создана более централизованная модель управления, схожая с введенной с 2020 г. в НИУ ВШЭ моделью управления расходами «факультетских» коммерческих ОП;

- Создание Попечительского совета ВШБ и Международного экспертного совета ВШБ по менеджменту, общепринятых для бизнес-школ внешних органов управления, которые призваны обеспечить дополнительные финансовые, организационные, интеллектуальные и иные ресурсы для ее развития как бизнес-школы мирового уровня. Уже получены согласия на участие в МЭС ВШБ от таких ведущих исследователей менеджмента и экспертов в области бизнес-образования, как профессора Д.Дж.Тис (Школа бизнеса им.Хааса Квализорнийского университета в Беркли), И.А.Стребулаев (Высшая школа бизнеса Стэнфордского университета), Ж.-П.Ларсон (Высшая коммерческая школа Парижа).

На *внутриуниверситетском* уровне для успеха проекта ВШБ потребуется развитие ее управленческой модели на основе **расширенной автономии** внутри Университета. Мировой и российский опыт убедительно свидетельствует о тесной связи степени успеха (и его устойчивости) или неуспеха университетской бизнес-школы с уровнем ее автономии. В ситуации ВШБ аргументы в пользу высокой автономии внутри университета усиливаются поставленными в ПР 2030 перед этим проектом очень амбициозными (по сути и срокам) задачами корпоративной переориентации бизнес-образования НИУ ВШЭ и вывода ВШБ на мировой уровень.

Первыми шагами по формированию расширенной управленческой автономии бизнес-школы стали: (а) делегирование ректором первому-проректору (который также является деканом ФБМ) полных полномочий работодателя в отношении работников ФБМ и 16 структурных подразделений ДПО и других полномочий по управлению реализацией и развитием образовательных программ и исследований в области менеджмента; (б) создание в структуре ФБМ (по согласованию с

проректором, координирующим международную деятельность НИУ ВШЭ) центра международных обменов; (в) приказ ректора о проведении с 01.04.2020 эксперимента по передаче первому проректору функционала и нормативных ресурсов по эксплуатации АУК «Шаболовка», а также соответствующих секторов в структуре Библиотеки и Дирекции информационных технологий.

9. Взаимодействие со структурными подразделениями НИУ ВШЭ и внешними организациями

Среда НИУ ВШЭ, глобально признанного исследовательского университета, создает уникальные преимущества для развития проекта ВШБ на междисциплинарной основе и совместно с другими институтами и факультетами Университета. Представляется, что наряду с усилиями по консолидации в рамках ВШБ ранее разобщенных по 11 структурным подразделениям, реализующим программы ВПО и ДПО ресурсов и потенциалов в области бизнес-образования и исследований менеджмента, крайне важным будет формирование продуктивных партнерств ВШБ с другими структурными подразделениями НИУ ВШЭ, имеющих учебно-научные проекты и группы НПП родственной или смежной тематики.

Так, в программах бакалавриата и магистратуры ВШБ продолжит развивать коллаборации с факультетом компьютерных наук (далее – ФКН), факультетом экономических наук (далее – ФЭН), факультетом социальных наук (далее – ФСН) и Школой иностранных языков; с Институтом статистических исследований и экономики знаний и Кафедрой менеджмента инноваций, где реализуются магистерские программы по управлению инновациями. В сфере программ (Е)МВА, переподготовки и повышения квалификации руководителей компаний возможны совместные проекты с Институтом когнитивных нейронаук, департаментом психологии ФСН и Институтом образования (где есть программы по направлению «Менеджмент»), с указанными выше факультетами, а также с подразделениями ДПО, которые не войдут в структуру ВШБ.

При развитии приоритетных для ВШБ направлений исследований интеграция усилий с другими структурными подразделениями НИУ ВШЭ будет выстраиваться в каждом случае с теми из них, где имеются определенные заделы, например:

- «Цифровая трансформация крупных компаний» – с ФКН, Московским институтом электроники и математики им. А.Н. Тихонова, Институтом статистических исследований и экономики знаний, институтом экономики транспорта и транспортной политики факультета городского и регионального развития, Институтом анализа предприятий и рынков;
- «Управление талантами в цифровом мире» – Институтом когнитивных нейронаук, ФКН, департаментами социологии и департаментом психологии ФСН, Институтом образования.

Самостоятельной важной задачей внутриуниверситетской кооперации для ВШБ будет создание сетевых взаимодействий (методического, проектного и исследовательского характера) с профильными структурными подразделениями филиалов Университета.

В части взаимодействия ВШБ с внешними организациями, важнейшей задачей этого проекта будет формирование поддерживающей его развитие экосистемы, уникальной по составу и потому недоступной для ее копирования конкурентами. Экосистема ВШБ будет результатом партнерств с ведущими бизнес-школами мира (в

том числе из Топ-20 рейтинга Financial Times), крупнейшими российскими (по рейтингу Эксперт-200) и зарубежными (по рейтингу Fortune 500) компаниями, а также с предпринимательскими фирмами. При развитии системы корпоративных связей будет формироваться своего рода «воронка», в наиболее широкой части которой будет до 500 компаний, предоставляющих возможности практик и проектов для студентов, а в узкой – пул из 15-20 компаний-лидеров, являющихся стратегическими партнерами ВШБ.

10. Ожидаемые результаты

В результате реализации проекта ВШБ в НИУ ВШЭ впервые в России будет создана крупная университетская школа бизнеса мирового уровня, сопоставимая по масштабу и разнообразию видов деятельности с ведущими зарубежными бизнес-школами и глобально конкурентоспособная. ВШБ станет лидером отечественного бизнес-образования с точки зрения интенсивности взаимодействия с ведущими компаниями, инновационных подходов к образованию, международного признания как центра передовых исследований менеджмента, интегрированности в глобальные сети ведущих бизнес-школ. Тем самым ВШБ внесет значимый вклад как в продвижение НИУ ВШЭ в проекте «5-100» и дальнейшее усиление его бренда в России и в мире, так и в развитие взаимодействия Университета с бизнесом и региональными вузами, где ВШБ будет содействовать продвижению модели университетской школы бизнеса.

Критерием успеха ВШБ будет ее профессиональное признание через «звездные» карьеры выпускников и международные программные (EPAS и AMBA) и институциональные (EQUIS и AACSB) аккредитации и последовательное продвижение в Топ-100 и Топ-50 международных рейтингов бизнес-школ, их отдельных программ (*Financial Times*, *The Economist*) и в мировом предметном рейтинге «Бизнес и менеджмент» (QS). В рамках реализации ПР 2030 число программ бизнес-образования Университета с основными международными аккредитациями вырастет с 1 в 2019 г. до 10 в 2024 г. и 20 в 2030 г.

Кроме того, важным результатом проекта ВШБ будет значительный рост внебюджетных доходов НИУ ВШЭ. В части внебюджетных доходов от реализуемых на ФБМ/ВШБ программ ВПО этот рост составит с 0,6 млрд руб в 2019 г. до 2,0 млрд руб в 2024 г. и 3,0 млрд руб в 2030 г. Общий рост доходов НИУ ВШЭ от дополнительного профессионального образования составит (согласно ПР 2030) с 1,2 млрд руб в 2019 г. до 4,0 млрд руб в 2024 г. и 6,0 млрд руб в 2030. В настоящее время значительная (более 40%) доля доходов от ДПО приходится на программы бизнес-образования и к 2030 г. она возрастет до 50-55%. При этом качественно изменится позиционирование таких программ: доля участников рейтинга «Эксперт-200» среди корпоративных клиентов возрастет с нынешних 5% до не менее 20%.

Подробнее целевые показатели проекта создания Высшей школы бизнеса ВШБ представлены в Приложении 1.

11. Финансирование деятельности

Финансовая модель проекта создания и развития ВШБ может быть реалистичной при опоре на 4 принципа:

- Консолидированный бюджет ВШБ, формируемый на многоканальной основе (средства, полученные от приносящей доход деятельности; средства из федерального бюджета на выполнение госзадания; добровольные имущественные целевые взносы и пожертвования для целевого финансирования ВШБ; иные источники, предусмотренные уставом НИУ ВШЭ) и потенциально обеспечивающий «внутренний рынок капитала» для приоритетных проектов;
 - Инвестиционный характер поддержки проекта из ЦБ;
 - Использование средств общеуниверситетских проектов развития (например, «Цифровой университет») при создании ВШБ;
 - Разделение расходов на содержательное развитие ВШБ и капитальных затрат на создание адекватной этому проекту инфраструктуры.

По данным за 2019 г., консолидированный бюджет (далее – КБ) ВШБ мог бы составить (с учетом интегрируемых в ее состав подразделений) около 860 млн руб. при имеющихся ставках отчислений в ЦБ по ВПО и ДПО и с учетом средств по госзаданию в части ФОТ. Такой размер КБ является не более чем операционным бюджетом, с некоторой долей условности (например, за вычетом экономии госбюджетного ФОТ) находящимся в распоряжении декана создаваемой ВШБ, и по размеру не только не только в несколько раз меньше сопоставимых по масштабам и портфелю программ средних по статусу бизнес-школ Европы, но и уступает в соотношении масштабы деятельности / КБ трем ведущим российским бизнес-школам (МШУ «Сколково», ВШМ СПбГУ, ИБДА РАНХиГС). Последним мы уступаем и в базовом постулате нашей финансовой модели, поскольку отчисления в ЦБ (накладные расходы) обычно для бизнес-школ не превышают 30% по всему портфелю программ либо имеют это значение как среднее.

Ключевая развилка при принятии решения о бизнес-модели ВШБ на первые 5 лет – выбор между трактовкой ее как долгосрочного инвестиционного проекта с выходов на точку безубыточности в 2024 г. и ожиданием от проекта эффекта «дойной коровы». С учетом явной разумности первого сценария предлагается провести с 2021 года эксперимент, включающий (1) снижение на этот период ставок отчислений в ЦБ от доходов программ ВШБ до 30% на все программы или 40% на программы ВПО и 25% на программы ДПО; (2) передачу ВШБ для учета в его КБ всего объема финансирования по госзаданию. Условием этого эксперимента также является значительное увеличение расходных обязательств ВШБ: по централизованным механизмам оплаты труда; участие ВШБ в централизованных университетских программах; изменения в режиме покрытия косвенных затрат (отчасти уже начались в рамках эксперимента по изменению модели управления эксплуатацией АУК «Шаболовка»). Следует отметить, что в Операционном управлении ДПО НИУ ВШЭ (в стадии создания) остается около 20 работников, ныне работающих в составе Центра административного обеспечения деятельности первого проректора.

Реализация этих предложений позволит ежегодно получать необходимый дополнительный финансовый ресурс / маневр в управлении ВШБ (разумеется, при сохранении всех действующих процедур контроля со стороны финансового блока) по ключевым направлениям ее содержательного развития: найм на мировом рынке и развитие НТР (кадровое обновление) и создание сети международных исследовательских центров; обновление портфеля программ и его учебно-методической базы; перезапуск организации учебного процесса и внедрение

активных методов обучения; системная интернационализация ВШБ; текущие расходы на развитие инфраструктуры и оборудования.

При выполнении КПЭ ПР 2030 по росту доходов от ДПО в 2024 г. до 4 млрд. руб. и выхода в этот год доходов от платных форм обучения на ОП ВШБ на 2 млрд руб (условно: 4000 студентов по 500 тыс руб), эти экспериментальные нормативы отчислений в ЦБ обеспечивают ВШЭ чистый (без инвестиций в ВШЭ и ДПО) доход 1,8-2,0 млрд руб по сравнению 0,9-1,0 млрд руб таких доходов в 2020 г. (оценка). Отметим, что в основе такого расчета лежит допущение о создании современной инфраструктуры ВШБ, позволяющей, в том числе, обучать на ее ОП от 6000 студентов бюджетной и платной форм (4000+ в 2019 г.) и проводить программы уровня Executive Education.

В 2020 году не предусматривается дополнительного финансирования из централизованного бюджета, все расходы производятся в рамках утвержденного финансового плана.

12. Сведения о руководителе и управленческой команде

Декан Высшей школы бизнеса – Катькало Валерий Сергеевич, д.э.н., профессор, первый проректор НИУ ВШЭ; вице-президент Европейского фонда развития менеджмента (EFMD), Председатель Комитета по образованию Ассоциации менеджеров России; член Правления EFMD, Попечительского совета Сколковского института науки и технологий и Наблюдательного совета ДВФУ.

Управленческая команда создаваемой ВШБ (12 человек – заместители декана и руководители ключевых служб) сформирована из ведущих российских экспертов в области бизнес-образования и управления бизнесом с опытом работы на руководящих и ведущих экспертных позициях в ВШМ СПбГУ (Д.Л.Волков, С.П.Куш, Д.М.Кнатко); ВШБ МГУ (А.М.Грязнова); МШУ «Сколково» (Т.Н.Ежова); Корпоративных университетах Сбербанк, Danone, Mars (Н.В.Шумкова, К.А.Морозова, К.К.Стеценко); компаниях А.Т.Kearney, KPMG, PwC, МТС и Ассоциации менеджеров России (А.Е.Дынин, Е.В.Науменко, Е.А.Иванова). Всего за последние 10 месяцев в команду проекта создания бизнес-школы НИУ ВШЭ пришло более 50 экспертов с успешным опытом организации современного бизнес-образования и корпоративного обучения в России, а также с управленческим опытом (в том числе, в топ-менеджменте) в компаниях-лидерах.

Кроме того, ряд ключевых экспертов НИУ ВШЭ в сфере бизнес-образования и исследований менеджмента вовлечен в проект ВШБ на ведущих ролях: декан Высшей школы менеджмента С.Р. Филонович стал членом Кадровой комиссии ФБМ/ВШБ и председателем Комиссии по образовательным инициативам ФБМ/ВШБ, а директор Высшей школы бизнес-информатики (далее – ВШБИ) А.И. Олейник вошел в ее состав; профессор Е.П. Зараменских (ранее работавший на ФБМ и в ВШБИ) – руководителем Школы бизнес-информатики ФБМ; руководитель Института менеджмента инноваций Д.С. Медовников вошел в новый состав Научной комиссии ФБМ/ВШБ.

13. Обновление и развитие кадрового состава преподавателей

Интеграция в единый коллектив ВШБ команд преподавателей и работников 11 структурных подразделений НИУ ВШЭ, наряду с указанным выше обновлением

управленческой команды и коллегиальных органов управления ФБМ/ВШБ, позволяют утверждать о наличии необходимого кадрового потенциала для успешного запуска проекта бизнес-школы НИУ ВШЭ.

Вместе с тем, ключевой риск на пути успешной реализации проекта ВШБ сопряжен с задачей масштабного обновления кадрового состава преподавателей НИУ ВШЭ в области менеджмента. Имеющийся профессорско-преподавательский состав ФБМ в значительной мере не соответствует требованиям университетской бизнес-школы мирового уровня: доля международных специалистов составляет 3%; доля НПР с академической надбавкой 3 уровня – 12%; лишь 40% штатных преподавателей свободно владеют английским языком; средний возраст профессоров – 61 год, заведующих кафедрами – 65 лет. В последние годы только 60% штатных единиц НПР были заняты на 1,0 ставки.

В период до 2024 г. необходимо обновить не менее 50% НПР и запустить собственную систему подготовки и развития кадров с опорой на способности создания новых управленческих знаний, корпоративный и международный профессиональный опыт. При этом будут использованы различные контрактные формы, прежде всего, предусмотренные в ПР 2030 три профессиональных трека НПР: «академический», «образовательно-методический» и «практико-ориентированный»:

- части НПР, являющихся сильными преподавателями, но с низкой публикационной активностью в ведущих научных журналах, будет предложен методический трек;

- на мировом рынке будет нанято 50 преподавателей-исследователей (8-10 в год); доля международных специалистов в академическом треке будет увеличена до 40%; на российском рынке будет ежегодно наниматься 6-8 преподавателей-исследователей;

- большое развитие получают дистанционные и ассоциированные контракты с зарубежными НПР; к 2024 г. ежегодно будут приглашаться 25 «гостевых профессоров» из ведущих бизнес-школ Европы, Азии и Северной Америки на период от учебного модуля до учебного года или для реализации отдельных курсов, в том числе на долгосрочной основе;

- будет нанято 50 «профессоров практики» путем привлечения опытных менеджеров и предпринимателей для преподавания бизнес-дисциплин;

- будут реорганизованы имеющиеся базовые кафедры (многие находятся в «спящем» режиме) и открыт ряд новых базовых кафедр ПУЛов совместно с ведущими российскими и зарубежными компаниями, исходя из условия ежегодного («волонтерского») преподавания работниками базовых кафедр не менее 2 учебных курсов на программах ВШБ (15 базовых кафедр дадут 30 курсов)

- в ВШБ будет создана академическая аспирантура международного уровня, откуда – начиная с ее первого выпуска в 2024 г. – будут ежегодно рекрутироваться 5-10 молодых преподавателей ВШБ, и программа привлечения и интеграции международных и российских постдоков.

В целом к 2024 г. доля штатных единиц НПР, занятых на 1,0 ставки, вырастет до 70-75% (при незначительном росте общей численности ШЕ – с 219 до 230); из этих 175 преподавателей 60% будут на академическом треке, 25% - на практико-ориентированном и 15% - на методическом. Доля штатных НПР с публикациями в международных журналах должна возрасти до 80%.

Понимая все сложности найма в НИУ ВШЭ с мирового рынка качественных преподавателей со степенями Ph.D. ведущих зарубежных бизнес-школ, мы рассчитываем в наших планах обновления и усиления кадрового состава ППС ВШБ на более тесную кооперацию с другими подразделениями Университета. Эта ставка на имеющиеся в НИУ ВШЭ сильные коллективы в смежных с менеджментом областях (например, ФЭН, ФКН, ФСН, Факультета права) позволит с большей степенью надежности планировать успешное развитие новых образовательных программ и исследовательских проектов ВШБ.

На все позиции руководителей департаментов ВШБ будет объявлен открытый международный конкурс, итоги которого будет подводить Кадровая комиссия ФБМ/ВШБ, в значительной степени состоящая из внешних экспертов.

ВШБ будет сочетать повышение профессиональных требований к преподавателям и другим категориям работников с предоставлением новых возможностей для развития их компетенций.

Для штатных преподавателей департаментов ВШБ базовый стандарт профессиональных компетенций будет включать (а) способности создания новых «кодифицированных» знаний в области менеджмента в одной из трех разновидностей: статьи в ведущих научных журналах (с приоритетом списка FT-50); учебники и учебные кейсы; статьи в ведущих профессиональных журналах; (б) навыки дизайна и преподавания курсов в смешанном и онлайн-форматах; (в) цифровые и социальные навыки; (г) знание английского языка; (д) навыки управления проектами; (е) навыки межкультурной коммуникации.

Преподавателям и другим категориям работников ВШБ будут предоставлены возможности непрерывного повышения квалификации и обновления компетенций на основе персональных планов для устойчивого успеха в быстро меняющемся мире качественного бизнес-образования. Приоритетное внимание будет уделяться международной академической мобильности ННР и стажировкам АУП и УВП в зарубежных партнерских бизнес-школах. Для их профессионального развития также будут активно использоваться конференции и семинары международных ассоциации бизнес-школ, членом которых является ВШБ.

14. Потребности в площадях и оборудовании

Серьезный риск успешной реализации проекта ВШБ, в определенной мере сопоставимый с проблемой масштабного обновления кадрового состава преподавателей, связан с необходимостью создания для него инфраструктуры мирового уровня в целях обеспечения конкурентоспособной образовательной среды для программ бизнес-школы НИУ ВШЭ. В настоящее время такая среда в Университете отсутствует, что является серьезным вызовом как для наших планов совершить прорыв на рынке программ EMBA, переподготовки и повышения квалификации руководителей (Executive Education) ведущих компаний, так и для корпоративной переориентации бизнес-образования НИУ ВШЭ в целом. Для создания образовательной среды мирового уровня, включая улучшение имеющихся и расширение лабораторно-учебных площадей ВШБ и создание Центра Executive Education (необходим прирост современных образовательных пространств в целом не менее, чем на 30 тыс кв.м), для чего могут потребоваться значительные инвестиции (3-4 млрд руб), которые впоследствии должны принести высокую отдачу для всего Университета.

Следует отметить, что решение данного вопроса, базового для любого проекта создания бизнес-школы мирового уровня, нельзя сильно откладывать, поскольку иное означает высокий риск нивелирования других ее конкурентных преимуществ низким качеством и статусом образовательной среды. Ныне занимаемый ФБМ и рядом структурных подразделений ДПО, которые войдут в ВШБ, АУК «Шаболовка» имеет общие площади менее 17 000 кв.м, на которых реализуются программы для более 4 000 студентов (из них 60% на платной форме обучения), что является, возможно, самой низкой обеспеченностью помещениями среди факультетов НИУ ВШЭ. При этом, в силу исторического характера зданий АУК «Шаболовка» и других его особенностей, возможности качественных улучшений и расширения площадей этой инфраструктуры довольно ограничены.

Другая область резервов усиления ресурсной базы ВШБ – необходимость повсеместного внедрения в ее среду цифровых образовательных технологий (ЦОТ):

- собственные платформенные решения, поддерживающие (во взаимосвязи с общеуниверситетскими платформами) дистанционное и очное обучение и взаимодействие между студентами/слушателями, преподавателями и сотрудниками;

- такие платформенные решения позволят создать уникальный образовательный маркетплейс ВШБ с системой рекомендации контента, помогающий формировать цифровой след студента и выстраивать персональные образовательные траектории;

- внедрение высокоинтерактивных дистанционных технологий на основе Виртуальных классных комнат и других коллаборативных цифровых пространств; систем вебинаров и live virtual;

- внедрение обучающих решений на основе мобильных технологий, технологий виртуальной и дополненной реальности, иных цифровых инструментов (чат-боты, ИИ и др.), систем геймификации;

- масштабирование объемов производства и дистрибуции собственного образовательного контента (при не менее чем 2-кратном расширении мощностей студии медиаконтента ФБМ/ВШБ) ускорит перевод ОП в дистанционный и смешанный форматы;

- формирование современной ИТ-инфраструктуры ВШБ, включающей оснащение компьютерным и мультимедийным оборудованием всех аудиторий, коворкингов и иных пространств для проектной работы; единое мобильное приложение с функцией оплаты образовательных и административных сервисов бизнес-школы;

- перенос платформенных решений в облачную инфраструктуру будет важным фактором для бесперебойной работы всех сервисов.

Некоторые из этих ЦОТ в пилотном варианте уже внедрены на ФБМ, но многие другие, являющиеся источниками конкурентных преимуществ ряда российских центров бизнес-образования (МШУ «Сколково», Корпоративный университет Сбербанка), пока в НИУ ВШЭ отсутствуют. Этот ресурсный пробел надо оперативно восполнить, чтобы технологически не отстать от лидеров.

Приложение 1
к Концепции развития
Высшей школы бизнеса

**ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА**

№	Наименование показателя	2019 г.	2022 г.	2024 г.
1	Численность студентов программ ВПО, человек; в том числе:	4 037	5 000	6 000
	<i>Бакалавриата</i>	2 948	3 800	4 500
	<i>Магистратуры</i>	1 089	1 200	1 500
2	Численность обучающихся на программах ДПО и ВВО, человек	5 286	6 000	8 000
3	Доля студентов, вовлеченных в проектную деятельность, %	76	90	100
4	Количество программ ВПО и ДПО дипломного уровня, ед.	52	40	32
5	Количество программ ВПО, ед.;	22	18	16
	в том числе:	5	6	6
	<i>Бакалавриата</i>	17	12	10
	<i>Магистратуры</i>			
6	Количество программ дипломного уровня, реализуемых в онлайн-формате, ед.	0	2	6
7	Количество программ ВПО и ДПО с			

	основными международными аккредитациями, ед.	0	6	10
8	Количество программ дипломного уровня, реализуемых на английском языке, ед.	2	6	8
9	Количество учебных дисциплин, ежегодно реализуемых на английском языке, ед.	70	130	200
10	Численность студентов ВПО, ежегодно проходящих включенное обучение за рубежом, человек	120	300	600
11	Доля иностранных студентов в общей численности студентов ВПО, %	9,3	12	15
12	Количество НИЦев и НУЛов, ед.	1	5	8
13	Количество публикаций в профильных журналах Q1 и FT50, ед.	3	7	20
14	Количество новых учебных кейсов, разработанных преподавателями ВШБ и прошедших регистрацию, ед.	2	20	50
15	Численность штатных преподавателей, человек	124	140	175
16	Численность преподавателей со степенями Ph.D., человек	3	30	60
17	Численность профессоров практики, человек	0	20	50
18	Доходы от платных образовательных услуг, млн руб; в том числе: <i>по программам высшего образования</i> <i>по программам ДПО</i>	1 099 615 484	2 700 1 500 1 200	4 200 2 000 2 200
19	Внебюджетные доходы от НИР (включая Гранты научных фондов), млн руб.	4,8	60	150