



# ЧТО ДЕЛАТЬ УПРАВЛЕНЦУ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ В КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА



**Лектор: Ольга Назайкинская,  
Директор Центра трансформации  
образования СКОЛКОВО**



**Модератор: Дара Мельник,  
Руководитель исследовательской  
группы Центра трансформации  
образования СКОЛКОВО**



**СТРАТЕГИЯ**

**ЛЮДИ**

**КОММУНИКАЦИЯ**

**СОСТОЯНИЕ  
УПРАВЛЕНЦА**



**СТРАТЕГИЯ**

**ЛЮДИ**

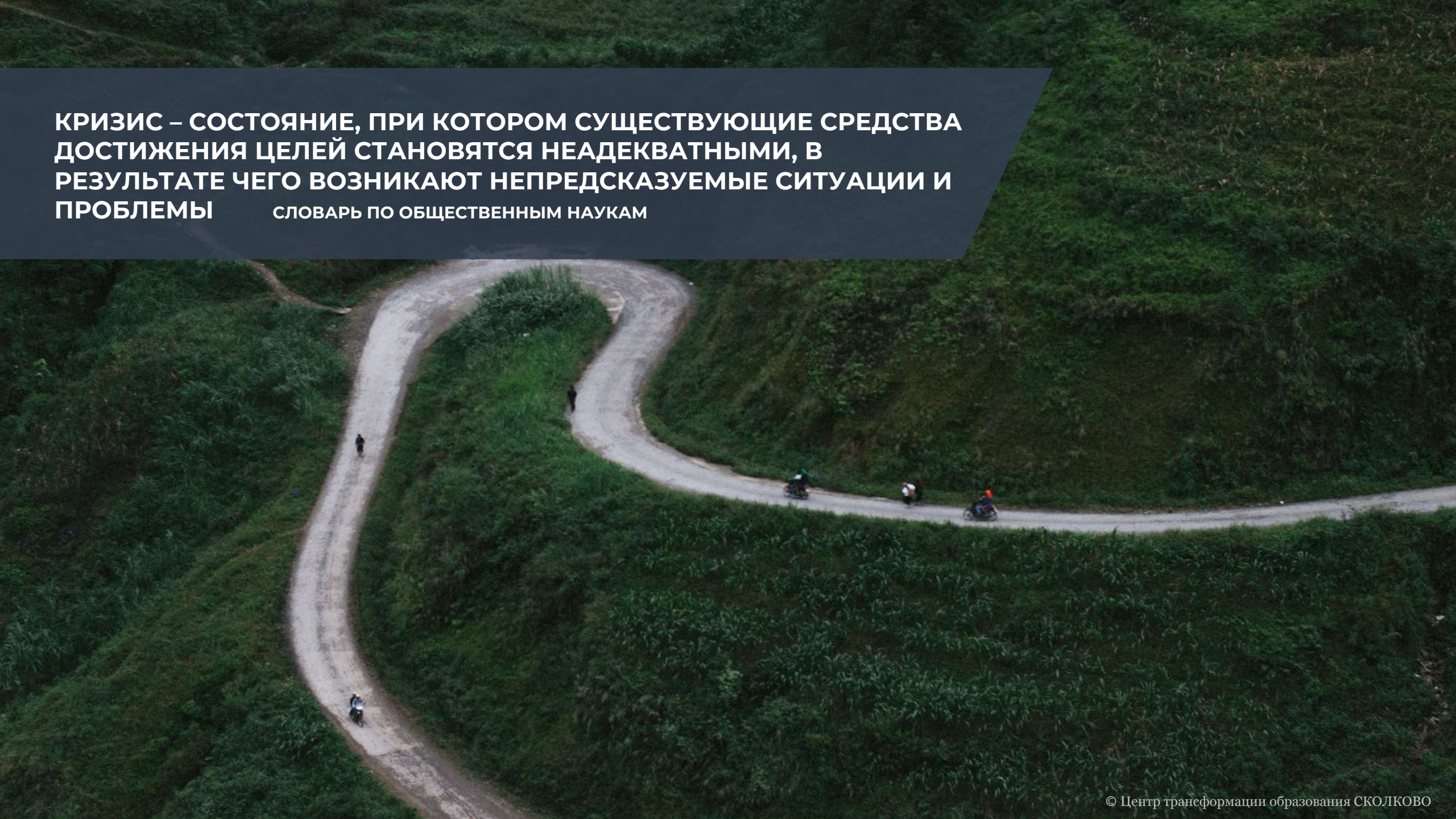
**КОММУНИКАЦИЯ**

**СОСТОЯНИЕ  
УПРАВЛЕНЦА**



**КРИЗИС – СОСТОЯНИЕ, ПРИ КОТОРОМ СУЩЕСТВУЮЩИЕ СРЕДСТВА ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СТАНОВЯТСЯ НЕАДЕКВАТНЫМИ, В РЕЗУЛЬТАТЕ ЧЕГО ВОЗНИКАЮТ НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЕ СИТУАЦИИ И ПРОБЛЕМЫ**

СЛОВАРЬ ПО ОБЩЕСТВЕННЫМ НАУКАМ





**КРИЗИС – СОСТОЯНИЕ, ПРИ КОТОРОМ СУЩЕСТВУЮЩИЕ СРЕДСТВА ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СТАНОВЯТСЯ НЕАДЕКВАТНЫМИ, В РЕЗУЛЬТАТЕ ЧЕГО ВОЗНИКАЮТ НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЕ СИТУАЦИИ И ПРОБЛЕМЫ**

СЛОВАРЬ ПО ОБЩЕСТВЕННЫМ НАУКАМ



**ИЗМЕНЕНИЯ  
ВНЕШНЕЙ ИЛИ  
ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ**



**НЕВОЗМОЖНО НЕ  
ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД**



**СТАРЫЕ  
ИНСТРУМЕНТЫ  
ПЕРЕСТАЮТ РАБОТАТЬ,  
А НОВЫХ НЕТ**



**ЗАДАЧА УПРАВЛЕНЦА –  
ПРОРАБОТАТЬ СЦЕНАРНЫЕ РАЗВИЛКИ**







**Срочные  
операционные задачи**  
*Не умереть здесь и сейчас*

**ОПЕРАТИВНО ПЕРЕЙТИ В ОНЛАЙН  
ЗАПУСТИТЬ ФОРМУ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ СТУДЕНТОВ  
УСИЛИТЬ ИТ КАНАЛЫ И СВЯЗЬ  
ОБЕСПЕЧИТЬ СОБЛЮДЕНИЕ САНИТАРНЫХ МЕР**



**Краткосрочный  
антикризисный план**

*Выжить и сохраниться*

**Срочные  
операционные задачи**

*Не умереть здесь и сейчас*

**ЗА ЛЕТНИЙ ПЕРИОД ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ И ТЕСТИРОВАНИЕ ДОСТУПНЫХ ИТ-РЕШЕНИЙ И ВЫБРАТЬ СЕРВИСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ, ПЛАТФОРМУ УПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЕМ И СИСТЕМУ ПРОКТОРИНГА**

**ИЗМЕНИТЬ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ ТРУДА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ**

**ВВЕСТИ ОБУЧЕНИЕ ОНЛАЙН-ТЕХНОЛОГИЯМ И ОБМЕН ОПЫТОМ**

**ПЕРЕСМОТРЕТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ УЧЕБНЫХ ПЛАНОВ:**

- А) ЕСЛИ В МАЕ БУДЕТ СНЯТ КАРАНТИН И ПАНДЕМИЯ ЗАКОНЧИТСЯ
- Б) ЕСЛИ БУДЕТ ВТОРАЯ ВОЛНА ЭПИДЕМИИ ОСЕНЬЮ

**СОСТАВИТЬ ПЛАН ЗАПУСКА НОВОГО УЧЕБНОГО ГОДА:**

- А) ЕСЛИ ДО АВГУСТА ВСЕ ОГРАНИЧЕНИЯ БУДУТ СНЯТЫ
- Б) ЕСЛИ ПАНДЕМИЯ НЕ ЗАКОНЧИТСЯ И СТУДЕНТЫ ПЕРВЫХ КУРСОВ НЕ НАЧНУТ УЧЕБУ В УНИВЕРСИТЕТЕ ОЧНО

**ОПЕРАТИВНО ПЕРЕЙТИ В ОНЛАЙН**

**ЗАПУСТИТЬ ФОРМУ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ СТУДЕНТОВ**

**УСИЛИТЬ ИТ КАНАЛЫ И СВЯЗЬ**

**ОБЕСПЕЧИТЬ СОБЛЮДЕНИЕ САНИТАРНЫХ МЕР**





## Долгосрочный план развития

*Кем будем после кризиса*

## Краткосрочный антикризисный план

*Выжить и сохраниться*

## Срочные операционные задачи

*Не умереть здесь и сейчас*

## ЗАДАЧА УПРАВЛЕНЦА – ПРОРАБОТАТЬ СЦЕНАРНЫЕ РАЗВИЛКИ

**РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ В СООТВЕТСТВИИ С ВИДЕНИЕМ,  
ЗАКРЕПЛЕННЫМ В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА**

**НЕТ ВИДЕНИЯ = НЕТ БУДУЩЕГО**

**ЗА ЛЕТНИЙ ПЕРИОД ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ И ТЕСТИРОВАНИЕ ДОСТУПНЫХ ИТ-РЕШЕНИЙ И ВЫБРАТЬ СЕРВИСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ, ПЛАТФОРМУ УПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЕМ И СИСТЕМУ ПРОКТОРИНГА**

**ИЗМЕНИТЬ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ ТРУДА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ**

**ВВЕСТИ ОБУЧЕНИЕ ОНЛАЙН-ТЕХНОЛОГИЯМ И ОБМЕН ОПЫТОМ**

**ПЕРЕСМОТРЕТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ УЧЕБНЫХ ПЛАНОВ:**

- А) ЕСЛИ В МАЕ БУДЕТ СНЯТ КАРАНТИН И ПАНДЕМИЯ ЗАКОНЧИТСЯ
- Б) ЕСЛИ БУДЕТ ВТОРАЯ ВОЛНА ЭПИДЕМИИ ОСЕНЬЮ

**СОСТАВИТЬ ПЛАН ЗАПУСКА НОВОГО УЧЕБНОГО ГОДА:**

- А) ЕСЛИ ДО АВГУСТА ВСЕ ОГРАНИЧЕНИЯ БУДУТ СНЯТЫ
- Б) ЕСЛИ ПАНДЕМИЯ НЕ ЗАКОНЧИТСЯ И СТУДЕНТЫ ПЕРВЫХ КУРСОВ НЕ НАЧНУТ УЧЕБУ В УНИВЕРСИТЕТЕ ОЧНО

**ОПЕРАТИВНО ПЕРЕЙТИ В ОНЛАЙН**

**ЗАПУСТИТЬ ФОРМУ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ СТУДЕНТОВ**

**УСИЛИТЬ ИТ КАНАЛЫ И СВЯЗЬ**

**ОБЕСПЕЧИТЬ СОБЛЮДЕНИЕ САНИТАРНЫХ МЕР**





**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**





**КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?**



**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**





КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

**ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ** —

РЕГИОН, СТРАНА, МИР  
ОБРАЗОВАНИЕ, ИССЛЕДОВАНИЯ, ИННОВАЦИИ

**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**





КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

**ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ**

РЕГИОН, СТРАНА, МИР

ОБРАЗОВАНИЕ, ИССЛЕДОВАНИЯ, ИННОВАЦИИ

**ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЗНАНИЯ  
НА ФРОНТИРЕ

УЧАСТНИК ПРОИЗВОДСТВА ПО  
ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧЕ

ТРАНСЛЯТОР  
ЗНАНИЯ

**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**





КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

**ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ**

РЕГИОН, СТРАНА, МИР

ОБРАЗОВАНИЕ, ИССЛЕДОВАНИЯ, ИННОВАЦИИ

**ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЗНАНИЯ  
НА ФРОНТИРЕ

УЧАСТНИК ПРОИЗВОДСТВА ПО  
ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧЕ

ТРАНСЛЯТОР  
ЗНАНИЯ

**ОЧЕРТИТЬ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОЛЯ**

АНАЛИЗ НАУЧНЫХ ПОЛЕЙ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ  
ВЫЯВЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТЕМАТИК

**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**





КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ

РЕГИОН, СТРАНА, МИР

ОБРАЗОВАНИЕ, ИССЛЕДОВАНИЯ, ИННОВАЦИИ

ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЗНАНИЯ  
НА ФРОНТИРЕ

УЧАСТНИК ПРОИЗВОДСТВА ПО  
ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧЕ

ТРАНСЛЯТОР  
ЗНАНИЯ

ОЧЕРТИТЬ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОЛЯ

АНАЛИЗ НАУЧНЫХ ПОЛЕЙ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ  
ВЫЯВЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТЕМАТИК

КТО ВАШИ ВЫПУСКНИКИ?

МЕСТО УНИВЕРСИТЕТА В ТРАЕКТОРИИ ВЫПУСКНИКОВ

КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...





## КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

**ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ**

РЕГИОН, СТРАНА, МИР

ОБРАЗОВАНИЕ, ИССЛЕДОВАНИЯ, ИННОВАЦИИ

**ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЗНАНИЯ  
НА ФРОНТИРЕ

УЧАСТНИК ПРОИЗВОДСТВА ПО  
ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧЕ

ТРАНСЛЯТОР  
ЗНАНИЯ

**ОЧЕРТИТЬ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОЛЯ**

АНАЛИЗ НАУЧНЫХ ПОЛЕЙ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ  
ВЫЯВЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТЕМАТИК

**КТО ВАШИ ВЫПУСКНИКИ?**

МЕСТО УНИВЕРСИТЕТА В ТРАЕКТОРИИ ВЫПУСКНИКОВ

**КТО ВАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ?**

ТЕ, ЧЬИ ИНТЕРЕСЫ НЕЛЬЗЯ НЕ УЧИТЫВАТЬ

ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ, ГУБЕРНАТОР, УСПЕШНЫЕ  
ИССЛЕДОВАТЕЛИ

**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**





## КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

**ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ**

РЕГИОН, СТРАНА, МИР  
ОБРАЗОВАНИЕ, ИССЛЕДОВАНИЯ, ИННОВАЦИИ

**ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЗНАНИЯ  
НА ФРОНТИРЕ

УЧАСТНИК ПРОИЗВОДСТВА ПО  
ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧЕ

ТРАНСЛЯТОР  
ЗНАНИЯ

**ОЧЕРТИТЬ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОЛЯ**

АНАЛИЗ НАУЧНЫХ ПОЛЕЙ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ  
ВЫЯВЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТЕМАТИК

**КТО ВАШИ ВЫПУСКНИКИ?**

МЕСТО УНИВЕРСИТЕТА В ТРАЕКТОРИИ ВЫПУСКНИКОВ

**КТО ВАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ?**

ТЕ, ЧЬИ ИНТЕРЕСЫ НЕЛЬЗЯ НЕ УЧИТЫВАТЬ  
ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ, ГУБЕРНАТОР, УСПЕШНЫЕ  
ИССЛЕДОВАТЕЛИ

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

КТО ДОЛЖЕН УПРАВЛЯТЬ

СИСТЕМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- РАЗВИТИЕМ
- ОПЕРАЦИОНКОЙ

**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**





КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

**ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ**

**ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ**

**ОЧЕРТИТЬ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОЛЯ**

**КТО ВАШИ ВЫПУСКНИКИ?**

**КТО ВАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ?**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**

**... И В КАКОМ МИРЕ**





КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

**ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ**

**ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ**

**ОЧЕРТИТЬ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОЛЯ**

**КТО ВАШИ ВЫПУСКНИКИ?**

**КТО ВАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ?**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**



КАКИЕ АСПЕКТЫ БУДУЩЕГО МИРА  
УЧИТЫВАТЬ?

**НОВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА**

**... И В КАКОМ МИРЕ**





КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

**ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ**

**ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ**

**ОЧЕРТИТЬ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОЛЯ**

**КТО ВАШИ ВЫПУСКНИКИ?**

**КТО ВАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ?**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**



КАКИЕ АСПЕКТЫ БУДУЩЕГО МИРА  
УЧИТЫВАТЬ?

**НОВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА**

**РЫНКИ**

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ИННОВАЦИОННЫЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ  
АКАДЕМИЧЕСКИЙ

**... И В КАКОМ МИРЕ**





КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

**ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ**

**ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ**

**ОЧЕРТИТЬ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОЛЯ**

**КТО ВАШИ ВЫПУСКНИКИ?**

**КТО ВАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ?**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**



КАКИЕ АСПЕКТЫ БУДУЩЕГО МИРА  
УЧИТЫВАТЬ?

**НОВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА**

**РЫНКИ**

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ИННОВАЦИОННЫЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ  
АКАДЕМИЧЕСКИЙ

**КОМПЕТЕНЦИИ**

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ  
БУДУТ ВОСТРЕБОВАНЫ С УЧЕТОМ  
ТЕКУЩИХ ТРЕНДОВ В НАУЧНО-  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

**... И В КАКОМ МИРЕ**





КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ

ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ

ОЧЕРТИТЬ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОЛЯ

КТО ВАШИ ВЫПУСКНИКИ?

КТО ВАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ?

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...



КАКИЕ АСПЕКТЫ БУДУЩЕГО МИРА  
УЧИТЫВАТЬ?

НОВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

РЫНКИ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ИННОВАЦИОННЫЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ  
АКАДЕМИЧЕСКИЙ

КОМПЕТЕНЦИИ

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ  
БУДУТ ВОСТРЕБОВАНЫ С УЧЕТОМ  
ТЕКУЩИХ ТРЕНДОВ В НАУЧНО-  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

НАЦИОНАЛЬНАЯ  
ПОЛИТИКА

КАК ИЗМЕНЯТСЯ  
ОБЩЕСТВЕННЫЕ  
ИНСТИТУТЫ И  
СОСТАВ ИГРОКОВ

... И В КАКОМ МИРЕ





КАК ДУМАТЬ О СВОЕМ УНИВЕРСИТЕТЕ  
В ПЕРСПЕКТИВЕ 10 ЛЕТ?

**ЗАДАТЬ МАСШТАБ И РЫНКИ**

**ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ**

**ОЧЕРТИТЬ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПОЛЯ**

**КТО ВАШИ ВЫПУСКНИКИ?**

**КТО ВАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ?**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

**КАКИМ ХОТИМ ВИДЕТЬ УНИВЕРСИТЕТ...**



КАКИЕ АСПЕКТЫ БУДУЩЕГО МИРА  
УЧИТЫВАТЬ?

**НОВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА**

**РЫНКИ**

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ИННОВАЦИОННЫЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ  
АКАДЕМИЧЕСКИЙ

**КОМПЕТЕНЦИИ**

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ  
БУДУТ ВОСТРЕБОВАНЫ С УЧЕТОМ  
ТЕКУЩИХ ТРЕНДОВ В НАУЧНО-  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

**НАЦИОНАЛЬНАЯ  
ПОЛИТИКА**

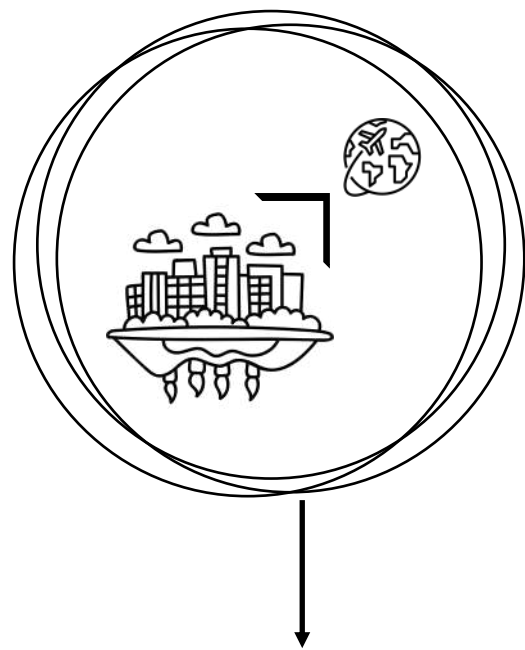
КАК ИЗМЕНЯТСЯ  
ОБЩЕСТВЕННЫЕ  
ИНСТИТУТЫ И  
СОСТАВ ИГРОКОВ

**МЕЖДУНАРОДНАЯ  
ПОЛИТИКА**

МАКРОТРЕНДЫ

**... И В КАКОМ МИРЕ**





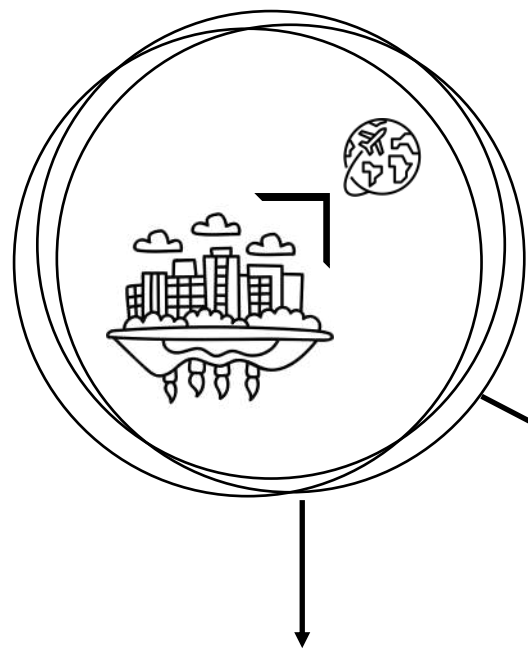
**ИСХОДЯ ИЗ ВИДЕНИЯ БУДУЩЕГО ОПРЕДЕЛЯЕМ...**

**ЧТО ОБЯЗАТЕЛЬНО  
ХОТИМ СОХРАНИТЬ**

ВАШИ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- ТО, ЧТО СОСТАВЛЯЕТ ДНК ВАШЕГО ВУЗА
- ВАШИ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА





**ИСХОДЯ ИЗ ВИДЕНИЯ БУДУЩЕГО ОПРЕДЕЛЯЕМ...**

**ЧТО ОБЯЗАТЕЛЬНО  
ХОТИМ СОХРАНИТЬ**

ВАШИ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- ТО, ЧТО СОСТАВЛЯЕТ ДНК ВАШЕГО ВУЗА
- ВАШИ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

**ОТ ЧЕГО ОТКАЗАТЬСЯ**

ВСЕ, ЧТО РАБОТАЕТ НЕЭФФЕКТИВНО,  
ОТТЯГИВАЕТ РЕСУРСЫ, ТОРМОЗИТ РАЗВИТИЕ

- ЦЕЛИ, ПРОГРАММЫ, ЛАБОРАТОРИИ, ЛЮДИ,  
ПРОЕКТЫ, ПРОЦЕДУРЫ
- ПРИДЕТСЯ ПРИНИМАТЬ НЕПОПУЛЯРНЫЕ  
РЕШЕНИЯ



# ДЛИННАЯ СТРАТЕГИЯ. КЕЙС УНИВЕРСИТЕТА ЧИКАГО

ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ РУКОВОДСТВА НЕ СОВПАДАЮТ С ТЕМ, КАКИМ ВИДЯТ УНИВЕРСИТЕТ ПРЕПОДАВАТЕЛИ И СТУДЕНТЫ



# ДЛИННАЯ СТРАТЕГИЯ. КЕЙС УНИВЕРСИТЕТА ЧИКАГО

## СИТУАЦИЯ

- СНИЖЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА АБИТУРИЕНТОВ
- МЕНЕЕ СЕЛЕКТИВНЫЙ ПРИЕМ СТУДЕНТОВ
- ДЕФИЦИТ БЮДЖЕТА  
(НА ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ ИДУТ РЕСУРСЫ ИЗ ЭНДАУМЕНТА: -\$1.5 МИЛЛИАРДА ПО СИТУАЦИИ В 1994 ГОДУ)
- СРЕДИ ВЕДУЩИХ УНИВЕРСИТЕТОВ США – ОДИН ИЗ САМЫХ МАЛЕНЬКИХ ЭНДАУМЕНТОВ
- УСТАРЕВШАЯ ИНФРАСТРУКТУРА КАМПУСА.

## ЦЕЛИ И РЕШЕНИЯ НОВОГО ПРЕЗИДЕНТА

ХЬЮГО ЗОННЕНШАЙН (1993 – 2000, ЭКОНОМИСТ)

- УВЕЛИЧЕНИЕ ПРИЕМА СТУДЕНТОВ НА 25%: СОЗДАНИЕ КОММЕРЧЕСКИ УСПЕШНЫХ ПРОГРАММ (МАГИСТРАТУРА ДЛЯ БРОКЕРОВ)
- МЕНЕЕ СЕРЬЕЗНОЕ И АКАДЕМИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ УНИВЕРСИТЕТА ДЛЯ АБИТУРИЕНТОВ
- СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ: УМЕНЬШЕНИЕ ЧИСЛА КУРСОВ “ЯДРА” В БАКАЛАВРИАТЕ, ВРЕМЕННАЯ ПРИОСТАНОВКА НАЙМА ППС, УМЕНЬШЕНИЕ ГРАНТОВ СТУДЕНТОВ ДОКТОРАНТУРЫ
- ПОПОЛНЕНИЕ ЭНДАУМЕНТА: СОТРУДНИЧЕСТВО С ПЛАТФОРМОЙ ДПО UNEXT.COM, АКТИВНАЯ КАМПАНИЯ ПО СБОРУ СРЕДСТВ

## ИТОГИ

ВОСПОЛНЕНИЕ ДЕФИЦИТА БЮДЖЕТА  
С 1992 ПО 1998 ЭНДАУМЕНТ УВЕЛИЧИЛСЯ  
В 2 РАЗА ДО \$2.35 МЛРД



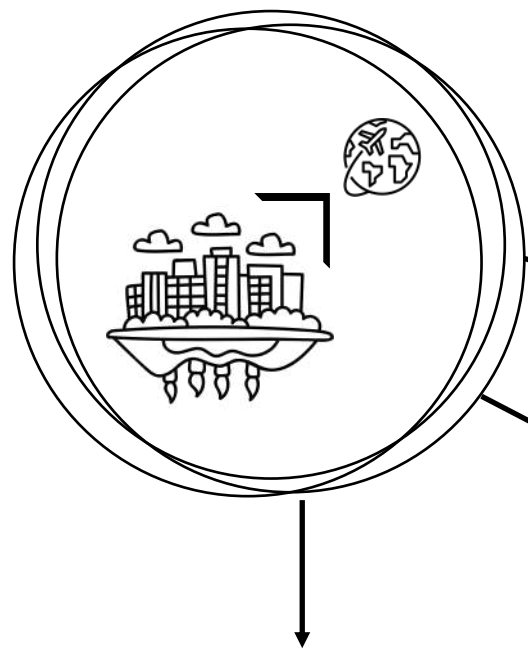
- УВЕЛИЧЕНИЕ ГРАНТОВ ДЛЯ СТУДЕНТОВ PHD -> ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЛУЧШИХ АСПИРАНТОВ
- УВЕЛИЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЗАРПЛАТЫ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ  
(В СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ ТОП-УНИВЕРСИТЕТАМИ США)
- ОБНОВЛЕНИЕ ЛАБОРАТОРИЙ И КАМПУСА  
(СПОРТИВНЫЙ КОМПЛЕКС, ОБЩЕЖИТИЯ)

НЕСМОТЯ НА РЕЗУЛЬТАТЫ,  
ХЬЮГО ЗОННЕНШАЙН УШЕЛ  
НА ФОНЕ ПОСТОЯННЫХ ПРОТЕСТОВ

- ПРОТЕСТЫ ППС И СТУДЕНТОВ ПРОТИВ СОКРАЩЕНИЯ ЯДЕРНЫХ КУРСОВ
- КРИТИКА МАССОВИЗАЦИИ ИЗ-ЗА ОПАСЕНИЙ СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ ПОДГОТОВКИ
- НЕГАТИВНАЯ РЕАКЦИЯ НА ПОПЫТКИ ЗОННЕНШАЙНА ВПИСАТЬ УНИВЕРСИТЕТ В РЫНОЧНУЮ ЛОГИКУ.

ПОПЫТКИ ПРЕЗИДЕНТА КОММУНИЦИРОВАТЬ С СОТРУДНИКАМИ УНИВЕРСИТЕТА:  
ПУБЛИКАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ ОТЧЕТОВ, СТРЕМЛЕНИЕ СДЕЛАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ БОЛЕЕ ПРОЗРАЧНЫМИ





**ИСХОДЯ ИЗ ВИДЕНИЯ БУДУЩЕГО ОПРЕДЕЛЯЕМ...**

**ЧТО ОБЯЗАТЕЛЬНО  
ХОТИМ СОХРАНИТЬ**

ВАШИ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- ТО, ЧТО СОСТАВЛЯЕТ ДНК ВАШЕГО ВУЗА
- ВАШИ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

**ОТ ЧЕГО ОТКАЗАТЬСЯ**

ВСЕ, ЧТО РАБОТАЕТ НЕЭФФЕКТИВНО,  
ОТТЯГИВАЕТ РЕСУРСЫ, ТОРМОЗИТ РАЗВИТИЕ

- ЦЕЛИ, ПРОГРАММЫ, ЛАБОРАТОРИИ, ЛЮДИ, ПРОЕКТЫ, ПРОЦЕДУРЫ
- ПРИДЕТСЯ ПРИНИМАТЬ НЕПОПУЛЯРНЫЕ РЕШЕНИЯ

**С ЧЕМ НАЧАТЬ  
ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАТЬ**

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ЗОНЫ РОСТА

- ТОЧЕЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, ПОЛНОЦЕННАЯ ПЕРЕСТРОЙКА, НОВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ
- ВОЗМОЖНОСТЬ ОТКАЗА В СЛУЧАЕ НЕУСПЕХА



# С ЧЕМ ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАТЬ

## С СОДЕРЖАНИЕМ

- ЗАПУСК НОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ
- ПЕРЕСМОТР КОНТЕНТА УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ

## ФОРМАМИ И ФОРМАТАМИ

- ОРГАНИЗАЦИЯ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
- ПЕРЕВОД ПРОГРАММ В СМЕШАННЫЙ ФОРМАТ
- ВНЕДРЕНИЕ PROBLEM-BASED LEARNING

## ОПЕРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

- ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА
- ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
- ПЕРЕСМОТР МЕХАНИЗМОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## ВЫДЕЛИТЕ ЗОНУ ДЛЯ ЭКСПЕРИМЕНТОВ:



- ЦЕЛЬ
- ПЛОЩАДКУ
- ОТВЕТСТВЕННЫХ
- РЕСУРСЫ
- ВРЕМЯ





МЫ НЕ ПОНИМАЕМ РЕАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ





# МЫ НЕ ПОНИМАЕМ РЕАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ:

В КАКИХ ПРОЕКТАХ ЗАДЕЙСТВОВАНЫ ВАШИ ПРЕПОДАВАТЕЛИ?

СКОЛЬКО СТУДЕНТОВ РЕАЛЬНО ПОСЕЩАЕТ ЗАНЯТИЯ?

СКОЛЬКО СТУДЕНТЫ И ПРЕПОДАВАТЕЛИ ПРОВОДЯТ ВРЕМЕНИ В ЗДАНИИ УНИВЕРСИТЕТА?





# МЫ НЕ ПОНИМАЕМ РЕАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ:

В КАКИХ ПРОЕКТАХ ЗАДЕЙСТВОВАНЫ ВАШИ ПРЕПОДАВАТЕЛИ?

СКОЛЬКО СТУДЕНТОВ РЕАЛЬНО ПОСЕЩАЕТ ЗАНЯТИЯ?

СКОЛЬКО СТУДЕНТЫ И ПРЕПОДАВАТЕЛИ ПРОВОДЯТ ВРЕМЕНИ В ЗДАНИИ УНИВЕРСИТЕТА?



КРИЗИС –  
ПОВОД ДЛЯ  
САМОАУДИТА



# СИТУАЦИОННЫЙ ЦЕНТР – РАБОТА С ДАННЫМИ



- ДАННЫЕ МОГУТ БЫТЬ СОБРАНЫ О ПРОЦЕССАХ И РЕЗУЛЬТАТАХ
- КАКИЕ ДАННЫЕ СОБИРАТЬ ЗАВИСИТ ОТ КОНКРЕТНЫХ ЗАДАЧ



- НЕОБХОДИМО АНАЛИЗИРОВАТЬ НЕ ТОЛЬКО ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, НО И СМОТРЕТЬ, КАКИЕ ОБЛАСТИ НЕ ДАЮТ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПОЧЕМУ



# ФАКТОРЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ДАННЫХ

## ФАКТОРЫ

ФОРМАЛЬНЫЙ ПОДХОД

НЕТ ПОЛИТИКИ ОТКРЫТЫХ ДАННЫХ

НЕТ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ

ИЗОЛИРОВАННЫЙ ПОДХОД

## РЕШЕНИЯ

Артикулированная позиция о стратегической значимости данных

Центральная аналитическая команда с прямой отчетностью перед лицами, принимающими решения

HUB-AND-SPOKE NETWORK

Центры сбора информации могут выступать инициаторами и предоставлять данные для рефлексии в подразделениях

ВНЕШНЯЯ ЭКСПЕРТИЗА МОЖЕТ ЗАПУСТИТЬ КУЛЬТУРУ ОБРАЩЕНИЯ С ДАННЫМИ. НО НЕОБХОДИМА РЕГУЛЯРНАЯ АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА, ТАК КАК ТРАНСФОРМАЦИЯ – ИТЕРАТИВНЫЙ, А НЕ ЛИНЕЙНЫЙ ПРОЦЕСС





СКОЛКОВО  
Московская школа управления

МОСКОВСКАЯ  
ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ  
СКОЛКОВО

ОТ МОДЕЛИ  
МАРКЕТПЛЕЙСА  
К МОДЕЛИ  
АКАДЕМИЧЕСКОГО  
ЯДРА



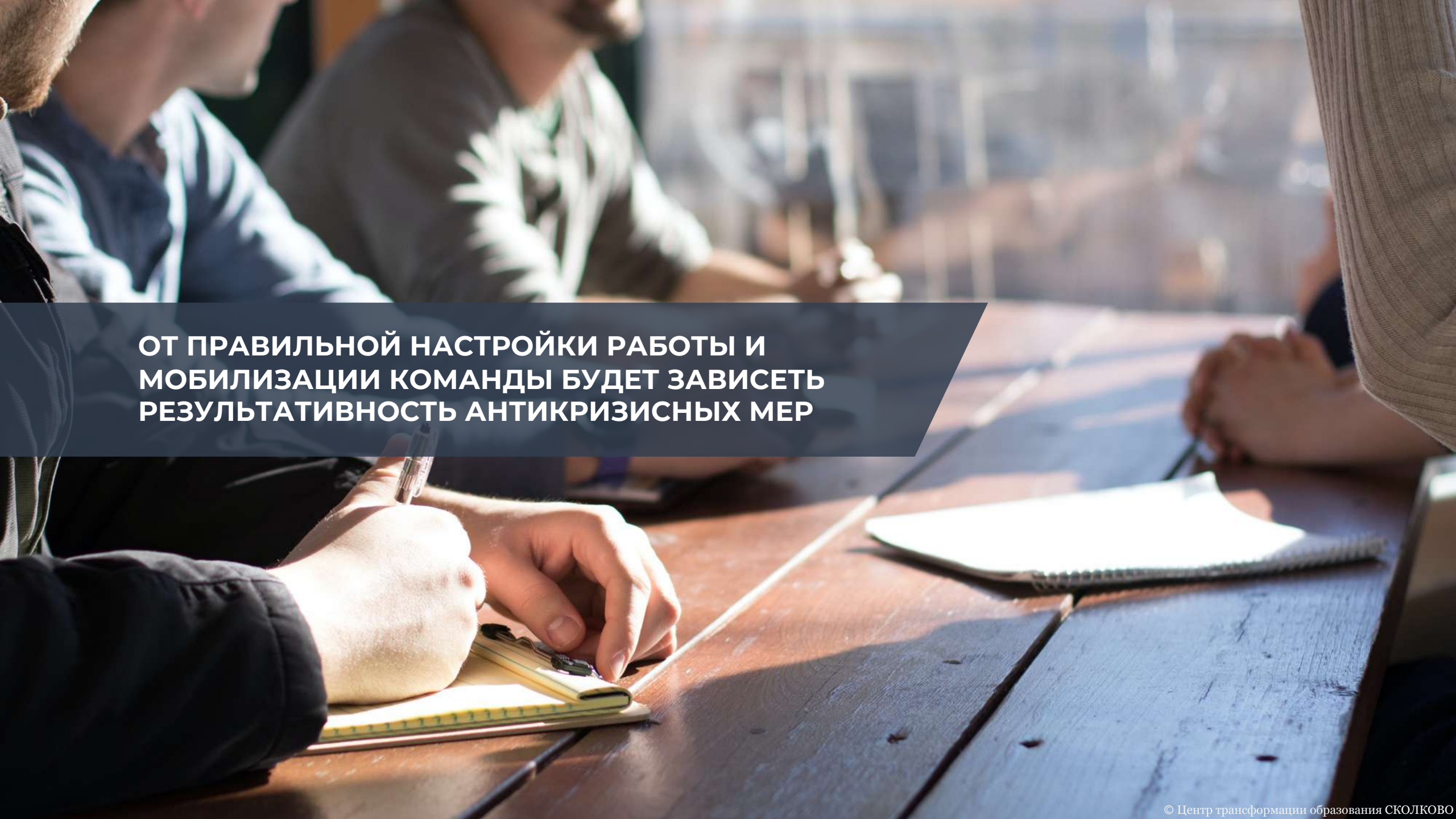
**СТРАТЕГИЯ**

**ЛЮДИ**

**КОММУНИКАЦИЯ**

**СОСТОЯНИЕ  
УПРАВЛЕНЦА**



A group of people are seated around a long, dark wooden table in a meeting room. The room is brightly lit with natural light from a window in the background. In the foreground, a person's hands are visible, writing in a yellow notebook with a pen. Another notebook is open on the table to the right. The background shows other people sitting at the table, some looking towards the camera and others looking away. The overall atmosphere is professional and collaborative.

**ОТ ПРАВИЛЬНОЙ НАСТРОЙКИ РАБОТЫ И  
МОБИЛИЗАЦИИ КОМАНДЫ БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР**



# АНТИКРИЗИСНЫЙ ШТАБ





**ОДНОВРЕМЕННО СОСУЩЕСТВУЮТ И  
РАБОТАЮТ ОТДЕЛЬНО ДРУГ ОТ ДРУГА  
ШТАБ И АППАРАТ**

Штаб  
**ШТАБ**

- РАЗРАБАТЫВАЕТ ПАКЕТ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР
- ОБЛАДАЮТ ПОЛНОМОЧИЯМИ
- ИНИЦИАТИВНЫ, САМОСТОЯТЕЛЬНЫ

**АППАРАТ**

- ПРОДОЛЖАЮТ ОБЕСПЕЧИВАТЬ СТАБИЛЬНОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
- РЕШАЮТ СРОЧНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ



**ОДНОВРЕМЕННО СОСУЩЕСТВУЮТ И  
РАБОТАЮТ ОТДЕЛЬНО ДРУГ ОТ ДРУГА  
ШТАБ И АППАРАТ**

Штаб  
**ШТАБ**

- РАЗРАБАТЫВАЕТ ПАКЕТ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР
- ОБЛАДАЮТ ПОЛНОМОЧИЯМИ
- ИНИЦИАТИВНЫ, САМОСТОЯТЕЛЬНЫ

**АППАРАТ**

- ПРОДОЛЖАЮТ ОБЕСПЕЧИВАТЬ СТАБИЛЬНОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
- РЕШАЮТ СРОЧНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

**КОНФЛИКТ МЕЖДУ ШТАБОМ И АППАРАТОМ НЕИЗБЕЖЕН  
ПЕРВОЕ ЛИЦО ДОЛЖНО БЫТЬ ГОТОВО К ЭТОМУ**



## ОДНОВРЕМЕННО СОСУЩЕСТВУЮТ И РАБОТАЮТ ОТДЕЛЬНО ДРУГ ОТ ДРУГА ШТАБ И АППАРАТ

### Штаб ШТАБ

- РАЗРАБАТЫВАЕТ ПАКЕТ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР
- ОБЛАДАЮТ ПОЛНОМОЧИЯМИ
- ИНИЦИАТИВНЫ, САМОСТОЯТЕЛЬНЫ

### АППАРАТ

- ПРОДОЛЖАЮТ ОБЕСПЕЧИВАТЬ СТАБИЛЬНОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
- РЕШАЮТ СРОЧНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

**КОНФЛИКТ МЕЖДУ ШТАБОМ И АППАРАТОМ НЕИЗБЕЖЕН  
ПЕРВОЕ ЛИЦО ДОЛЖНО БЫТЬ ГОТОВО К ЭТОМУ**

### 3 варианта реализация мер

Штаб готовит пакет антикризисных предложений



Первое лицо принимает решения



1. Аппарат беспрекословно выполняет

Утопия и редкость

2. Штаб сам занимается реализацией

Высокий риск утонуть в операционке

3. Штаб курирует, аппарат реализует

Оптимально



# БОРЬБА С ФОРМАЛИСТАМИ И ПРОФАНАМИ

## ФОРМАЛИСТЫ



### ЧТО ДЕЛАТЬ?

Поговорить, попробовать  
выяснить причины  
соответствующего поведения

## Внутренние диверсанты

Создают иллюзию деятельности и внедрения изменений, реализации принятых мер, но содержания и реального действия, а соответственно и результата – нет

### Чем опасны:

- Расходуют ресурсы, тратят драгоценное время
- Саботируют работу, сводят на нет все усилия
- Делают это неочевидно, неявно



# БОРЬБА С ФОРМАЛИСТАМИ И ПРОФАНАМИ

## ФОРМАЛИСТЫ



### ЧТО ДЕЛАТЬ?

Поговорить, попробовать  
выяснить причины  
соответствующего поведения



Намеренный  
саботаж

Ненамеренное  
поведение



Прощаться

## Внутренние диверсанты

Создают иллюзию деятельности и внедрения изменений, реализации принятых мер, но содержания и реального действия, а соответственно и результата – нет

### Чем опасны:

- Расходуют ресурсы, тратят драгоценное время
- Саботируют работу, сводят на нет все усилия
- Делают это неочевидно, неявно



# БОРЬБА С ФОРМАЛИСТАМИ И ПРОФАНАМИ

## ФОРМАЛИСТЫ

### Внутренние диверсанты

Создают иллюзию деятельности и внедрения изменений, реализации принятых мер, но содержания и реального действия, а соответственно и результата – нет

#### Чем опасны:

- Расходуют ресурсы, тратят драгоценное время
- Саботируют работу, сводят на нет все усилия
- Делают это неочевидно, неявно

### ЧТО ДЕЛАТЬ?

Поговорить, попробовать  
выяснить причины  
соответствующего поведения

Намеренный  
саботаж

Ненамеренное  
поведение

А не профан ли?

похоже  
на то

нет

Переучивать,  
анализировать причины,  
переставлять на другие  
функции

Прощаться



# БОРЬБА С ФОРМАЛИСТАМИ И ПРОФАНАМИ

## ФОРМАЛИСТЫ

### Внутренние диверсанты

Создают иллюзию деятельности и внедрения изменений, реализации принятых мер, но содержания и реального действия, а соответственно и результата – нет

#### Чем опасны:

- Расходуют ресурсы, тратят драгоценное время
- Саботируют работу, сводят на нет все усилия
- Делают это неочевидно, неявно

## ПРОФАНЫ

### Некомпетентные сотрудники

Не справляются с задачами и не готовы переучиваться, перестраиваться, менять устоявшиеся представления

#### Чем опасны:

- Критически важные меры не реализуются
- Нагрузка падает на других сотрудников
- На них тратится ресурсная база, создается опасность нехватки ресурсов для удержания и привлечения более компетентных специалистов

### ЧТО ДЕЛАТЬ?

Поговорить, попробовать  
выяснить причины  
соответствующего поведения

Намеренный  
саботаж

Ненамеренное  
поведение

А не профан ли?

похоже  
на то

нет

Переучивать,  
анализировать причины,  
переставлять на другие  
функции

Прощаться



# ВРЕМЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВСЕ ДОСТУПНЫЕ РЕСУРСЫ



ПОИСК РЕСУРСОВ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

МОЖНО ЛИ НУЖНЫЙ ВАМ ОНЛАЙН-КУРС НЕ СНИМАТЬ, А НАЙТИ У ДРУГОГО ВУЗА? ИЛИ ОНЛАЙН-ШКОЛЫ? ПРЕДЛОЖИТЕ ПАРТНЕРСТВО!

ВДРУГ МОЖНО ДОГОВОРИТЬСЯ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЛАБОРАТОРИИ МЕСТНОГО RnD СТАРТАПА?

ПЕРЕСМОТР ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

МОЖЕТ НУЖНЫЕ ВАМ НАРАБОТКИ ЕСТЬ У ДРУГОЙ КАФЕДРЫ?

А SMM-МЕНЕДЖЕРА МОЖНО НЕ НАНИМАТЬ В ШТАБ, А НАЙТИ ПРОДВИНУТОГО В МЕДИА МОЛОДОГО СОТРУДНИКА? ИЛИ СТУДЕНТА?

ЛЮДИ НАМНОГО БОЛЕЕ ОТКРЫТЫ, ЧЕМ КАЖЕТСЯ НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД



# ПОИСК РЕСУРСОВ

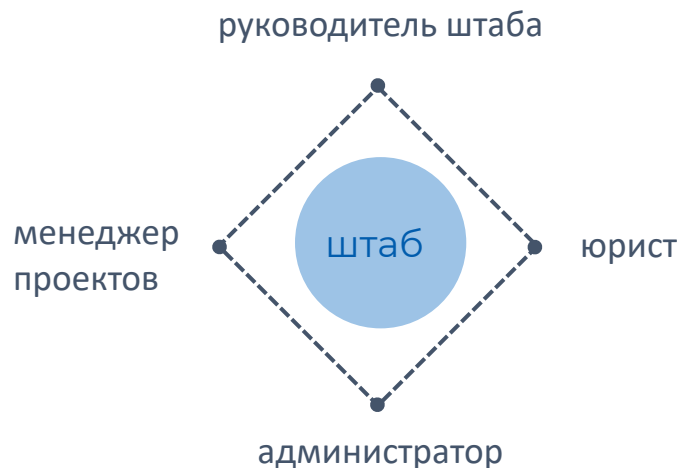
ПОИСК ЛЮДЕЙ И РЕСУРСОВ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ДЛЯ:

1. закрытия разрывов
2. приращения новыми и недостающими компетенциями, создания новых точек роста

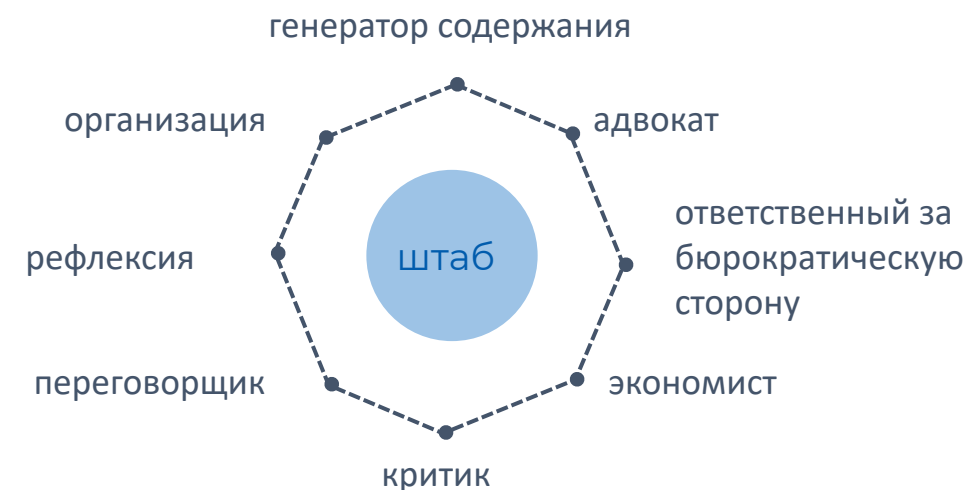


## ЗАКРЫВАТЬ ФУНКЦИИ, А НЕ ДОЛЖНОСТИ

### КАРТА ДОЛЖНОСТЕЙ



### КАРТА ФУНКЦИЙ



**ИЩИТЕ ЛЮДЕЙ С НЕСТАНДАРТНЫМ ОПЫТОМ – ВЫШЕ  
ВЕРОЯТНОСТЬ СОЧЕТАНИЯ РЕДКИХ НАВЫКОВ**

Практика Hiring committee

### ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ

- Создание возможности для самореализации в нестандартном качестве для сотрудников
- Выявление неочевидных компетенций в ходе опросов, разговоров с сотрудниками

← **ЕСЛИ КАКАЯ-ТО  
ФУНКЦИЯ НЕ  
ЗАКРЫТА** →

### ВНЕШНИЕ РЕСУРСЫ

- Политика активного поиска и найма
- Временное сотрудничество и партнерство



# АГРЕССИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ПОИСКА И НАЙМА ЛЮДЕЙ В КРИЗИС – САМАЯ ВЫИГРЫШНАЯ

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ:

**VOWS MADE IN STORM FORGOTTEN IN CALM**

(КЛЯТВЫ, ДАННЫЕ В БУРЮ, ЗАБЫВАЮТСЯ В ТИХУЮ ПОГОДУ)



**На рынке становится больше свободных экспертов**



**Готовы согласиться на более скромные условия**



**Мотивированы работать на будущее и решать интересные задачи**



**Благодарны за шанс**



**СТРАТЕГИЯ**

**ЛЮДИ**

**КОММУНИКАЦИЯ**

**СОСТОЯНИЕ  
УПРАВЛЕНЦА**



**ХУДШЕЕ, ЧТО МОЖНО ДЕЛАТЬ В КРИЗИС – МОЛЧАТЬ**

**САМОЕ ХУДШЕЕ – ОБЩАТЬСЯ ПРИКАЗАМИ**



**КОММУНИКАЦИИ  
ВНУТРИ ШТАБА**



**КОММУНИКАЦИИ СО  
ВСЕМИ ВНЕ ШТАБА**

внутри организации и  
с ближайшими стейкхолдерами



**ВНЕШНИЕ  
КОММУНИКАЦИИ**



## КОММУНИКАЦИИ ВНУТРИ ШТАБА

**Честный, открытый диалог,  
возможность обсуждать проблемы**

Цели: поддержание продуктивного рабочего процесса, оперативное реагирование

**Важно:**

- Держать всех членов команды в общей повестке
- Баланс между эффективной коммуникацией и излишним контролем (наладить всем понятный ритм работы)
- Рефлексия

Доверие и Конфиденциальность

## КОММУНИКАЦИИ СО ВСЕМИ ВНЕ ШТАБА

внутри организации и  
с ближайшими стейкхолдерами

**Антикризисные коммуникации**

Цели: реализация мер, упреждение паники, поддержание работоспособности организации, имидж

**Важно:**

- Информировать всех сотрудников, студентов, партнеров о том, какие меры и для чего предпринимаются
- Организовать канал обратной связи
- Не оставлять неотработанными обращения

Своевременность и Последовательность

## ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ

**PR и позиционирование**

Цели: управление брендом, снижение репутационных рисков

**Важно:**

- Понимание, как университет должен восприниматься в целом
- Оперативно отрабатывать негативные инфоповоды
- То, как и что университет делает в кризис, запомнится всем надолго

ГЛОБАЛЬНАЯ ЗАДАЧА КОММУНИКАЦИЙ ВНЕ ШТАБА – ПОКАЗАТЬ, ЧТО ВЫ ВИДИТЕ И СТРОИТЕ БУДУЩЕЕ, НЕСМОТРЯ НА СЛОЖНУЮ СИТУАЦИЮ





Не перегружайте  
излишней  
коммуникацией

- Выберите 2-3 канала передачи информации под **разные** задачи
- Будьте **последовательны** в коммуникациях
- Наладьте **ритм** и придерживайтесь его



Прибегайте к  
имеющимся ресурсам

- Привлеките молодых сотрудников или студентов направлений медиа и PR – им будет интересно и хорошая практика



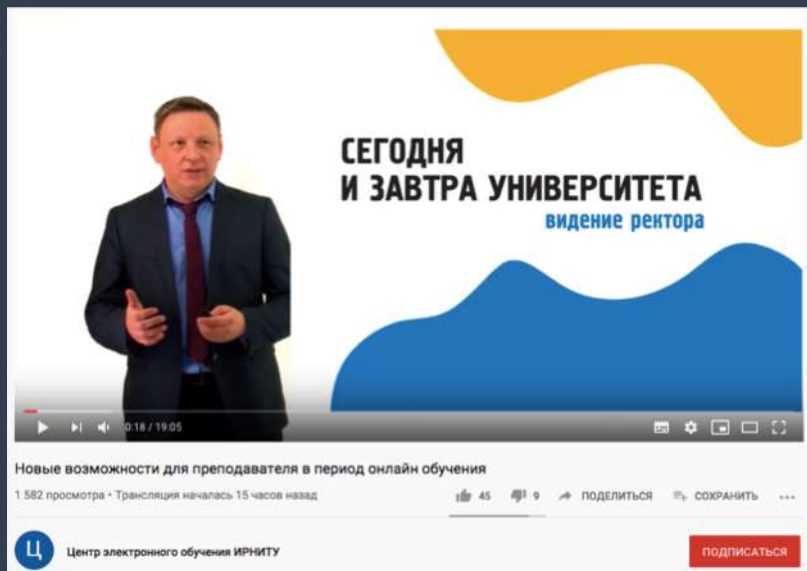
Наладьте каналы для  
обращений и сбора  
обратной связи

- Сделайте возможность обратиться анонимно
- Создайте каналы для идей и предложений – и не забрасывайте их!
- Не оставляйте неотработанными обращения!





## ВИДЕОДНЕВНИКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



Мы собирались измениться внутренне и внешне. А в сложившейся ситуации, когда мы не можем общаться с МГИМОВцами в привычном "живом" формате, мы будем меняться быстрее.

*Следите за нашими новостями!*

- ✓ **Перевели всю работу в дистанционный формат**, мы по-прежнему доступны по телефону и электронной почте!
- ✓ **Запускаем онлайн проекты** - #AlumniStories, MGIMO Generations и целый ряд других. *Первая встреча уже на этой неделе - электронное приглашение будет у Вас на почте и в социальных сетях.*
- ✓ **Готовимся к 30-летию Ассоциации выпускников** - серия проектов и мероприятий по всему миру

## EMAIL-РАССЫЛКИ С НОВОСТЯМИ

Андрей Щербенок  
Вчера в 20:24

Quarantine for universities is mostly time when one tries (desperately) to reproduce online everything that was done offline before. It is also time for techno-optimists to pronounce (triumphally) offline formats dead for good and urge everyone to do all the great things that online allows. Yet it may just be a good time to reflect on what universi... Ещё

SAS Online Education

Andrey Shcherbenok  
The Great Conversation

Вы, Dora Melnyk и еще 43 6 комментариев • 4 репоста



## ОНЛАЙН-ТРАНСЛЯЦИИ В СОЦСЕТЯХ

Denis Protsenko  
Вчера в 7:56

Состоит на лечении 424. Из них:

- с диагнозом внебольничная пневмония 355,
- COVID подтвержденных 228,
- в реанимации 33 (12 на ИВЛ).

За сутки поступило 72 пациента, выписано 44.

1 526 6 комментариев • 173 репоста

Нравится Поделиться

## ЕЖЕДНЕВНЫЕ ОТЧЕТЫ



**СТРАТЕГИЯ**

**ЛЮДИ**

**КОММУНИКАЦИЯ**

**СОСТОЯНИЕ  
УПРАВЛЕНЦА**



**В КРИЗИС ПРОИГРАЮТ ТЕ, КТО...**

**НЕ ПРЕДПРИНИМАЛ  
НИКАКИХ ДЕЙСТВИЙ**



**ИЗРАСХОДОВАЛ ВСЕ РЕСУРСЫ НА  
ТУШЕНИЕ ПОЖАРОВ И ОСТАЛСЯ  
БЕЗ СИЛ**



# ВНУТРЕННИЙ РЕСУРС УПРАВЛЕНЦА

## ФИЗИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ

РАСПОРЯДОК ДНЯ  
ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ НА ОТДЫХ  
СОН  
ПИТАНИЕ  
СПОРТ 30-40 МИНУТ В ДЕНЬ  
КОМПЛЕКСЫ УПРАЖНЕНИЙ, ЙОГА,  
РАБОТА С ДЫХАНИЕМ – АКТУАЛЬНЫ ДЛЯ  
ЛЮБОГО ВОЗРАСТА

## ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ И МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ  
СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ТРЕВОГИ:

- ФИЛЬТРАЦИЯ ИНФОПОТОКОВ
- ОГРАНИЧЕНИЕ НОВОСТЕЙ
- РАЗГОВОРЫ С СОТРУДНИКАМИ
- ZOOM-ВЕЧЕРИНКИ С ДРУЗЬЯМИ

## ВЫ – ПРИМЕР

МОНИТОРИНГ СОСТОЯНИЯ  
СОТРУДНИКОВ  
ПОДДЕРЖАНИЕ БОЕВОГО  
НАСТРОЯ КОЛЛЕГ,  
ПОДЧИНЕННЫХ И ПАРТНЕРОВ





# ЧТО ДЕЛАТЬ УПРАВЛЕНЦУ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ В КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА



**Лектор: Ольга Назайкинская,  
Директор Центра трансформации  
образования СКОЛКОВО**



**Модератор: Дара Мельник,  
Руководитель исследовательской  
группы Центра трансформации  
образования СКОЛКОВО**

