

Transcripts for Master thesis

Blue Ocean Strategy in Higher education, an empirical investigation

Interview 1: Tatiana Gavrilova, Professor, Department of Information Technologies in Management Department Head, Department of Information Technologies in Management Department at GSOM.....	1
Interview 2: Anastasiya Laskovaya, Associate Professor, Department of Strategic and International Management Academic Director, Bachelor of Management Program at GSOM	4
Interview 3: Yulia Aray, Associate Professor, Department of Strategic and International Management Academic Director of Master in Management program at GSOM	9
Interview 4: Kseniya Kolesnikova, Deputy Head of GSOM Alumni Relations Department at GSOM.....	12
Interview 5: Olga Alkanova, Senior Lecturer, Marketing Department at GSOM	13
Interview 6: Vladimir Gorovoy, Senior Lecturer, Department of Information Technologies in Management Department Academic Director, Master in Business Analytics and Big Data Program at GSOM.....	18
Interview 7: Alena Savitskaya, Regional Outreach Manager for Minerva supporting efforts in Eastern Europe, Central Asia, UAE, Qatar, and Oman at Minerva University.....	21
Interview 8: Manager from GSOM and VTB project group (wanted to stay anonymous).....	25
Interview 9: Margarita Gladkova, Associate Professor of Graduate School of Business (Department of Business Informatics), Academic Supervisor of Management and Digital Innovation at HSE	27
Interview 10: Vandor Peter, Senior researcher, NPO Competence Center Lead at Vienna University of Economics and Business	30
Interview 11: Rudolf Dömötör, Director of the Entrepreneurship Center Network (ECN) at the Institute for Entrepreneurship & Innovation at Vienna University of Economics and Business ..	33
Interview 12: Bernhard Weber, Startup & Innovation Hub Lead on the Campus of the University of Graz	37

Interview 1: Tatiana Gavrilova, Professor, Department of Information Technologies in Management Department Head, Department of Information Technologies in Management Department at GSOM

Researcher: Какие ключевые факторы успеха отличают ВШМ на данный момент от других университетов?

Speaker: Первое – это очень сильный состав преподавателей, высокие требования к студентам, высокая интернационализация.

Researcher: Что для Вас стратегия Голубого океана?

Speaker: Я это понимаю – смотреть вперед, превосходить, моделировать то, что будет, потому что мир быстро меняется. Плюс – это креативность, создание чего-то, чего нет.

Researcher: А если измерить применение стратегии голубого океана в текущей ситуации в ВШМ от 1 до 10, где 1 – совсем не реализуется, 10 – отлично, прекрасно, потенциал виден. Где это будет и почему?

Speaker: 7 – выше среднего, потому что ВШМ это часть большого университета, который является мощной структурой, которая не может быть названа игроком Голубого океана в силу государственной принадлежности, и слишком большая, чтобы быстро меняться. Наша школа небольшая и понимания в ней и силы больше, поэтому она игрок в сторону плюс, но именно это держит между 5 и 10. На хорошо.

Researcher: Что в ВШМ на текущий момент есть, чего нет у других? Что создано сейчас или находится в процессе создания?

Speaker: Хорошие контакты с 17 бизнес-школами CEMS и эти контакты крепнут. Мы единственная Школа, которая представлена в CEMS. Вложение в преподавателей. Есть блок-фонд, который позволяет ездить, участвовать, повышать квалификацию и т.д.

Researcher: А что улучшается по сравнению с конкурентами? Оно есть и у нас, и у конкурентов, но у нас уделяется меньше внимания, т.е. осознано меньше вложений.

Speaker: Бюрократия, которую стараются минимизировать. ВШМ порождает не очень большое количество бессмысленных документов. У нас не так много бумаг и отчетов, которые могли бы сильно тормозить работу. Они сокращаются в том числе за счет цифровизации.

Researcher: Что убирается, упразднено?

Speaker: Мы можем не следовать стандартам образовательным, которые есть во всей стране, а открывать новые курсы. Мы стараемся уходить от устаревших форм.

Researcher: При формировании курса уже не нужны согласования?

Speaker: Они нужны, но не в такой мере. Мы, например, пишем стандарт по менеджменту, которому будут следовать другие ВУЗы.

Researcher: Видете ли Вы тренды в высшем образовании и следует им ВШМ или нет? Два-три тренда.

Speaker: Общий тренд, связанный с Ковидом – это виртуализация, online и т.д. Мы лучше других оказались к этому готовы. И если в других ВУЗах это имитация образования online, у нас реально все работает. Есть еще тренд – индивидуализация образования. Когда студенты сами выбирают свой набор дисциплин.

Researcher: Какие сейчас перед Вами стоят задачи, чтобы реализовывать эту стратегию?

Speaker: У меня, как у академического директора программы, самое важное, чтобы курсы представляли собой не набор разрозненных кубиков, а некое стройное здание, в которое входят начинающие магистры, а выходят уже бизнес-аналитики, умеющие работать с данными. Задача – чтобы система стала целостное. Для этого мы приглашаем практиков, меняем программы.

Researcher: По этим задачам какие для Вас показатели результата? Что Вам говорит, что в этом направлении все идет правильно?

Speaker: Формальных результатов не много. Главный результат – это обратная связь со студентами, которые говорят, что нашли хорошую работу и рассказывают о своем карьерном пути на встречах со студентами. Для нас самое важное – жизненный путь наших выпускников.

Researcher: Как Вы это измеряете?

Speaker: Мы делаем опросы, Центр карьеры нам помогает, у нас есть Ассоциация выпускников. Очень хорошая обратная связь.

Researcher: Какие Ваши ближайшие шаги по этим задачам и целям?

Speaker: Мы всё время пересматриваем программы курсов, улучшаем состав преподавателей, ставим на курс двух преподавателей и одного практика, устанавливаем тесные контакты с организациями. Всегда в процессе перемен.

Researcher: С какими трудностями чаще всего сталкиваетесь?

Speaker: Сложности связаны с тем. Что для Школы было бы хорошо, чтобы большую часть нагрузки вели штатные преподаватели. Они здесь, доступны. Наша программа новая и специалистов по нашему профилю не так много. Мы вынуждены приглашать внешних людей. Они хорошие практики и не все могут держать аудиторию. Самое трудное – это сильный состав преподавателей держать по такой дисциплине, которая востребована в бизнесе. Найти людей, желающих работать в ВШМ не так просто.

Researcher: А чем Вы их привлекаете?

Speaker: Иногда привлекаем патриотическими чувствами – часто это наши выпускники. Есть люди, которые любят преподавать, делиться знаниями. Некоторые заинтересованы найти толковых ребят, чтобы потом пригласить их к себе.

Researcher: Есть примеры успешных практик ВУЗов, бизнес-школ, которые Вас восхищают?

Speaker: Конечно, есть у кого учиться. Например, во Франции в EDHEC Business School есть человек, называется энержайзер, который во время занятий поддерживает боевой дух, в перерывах включает музыку, студенты танцуют, играют. Это помогает учиться. Или западные школы, у которых есть сады, парки, где часть занятий можно проводить на лужайке. Есть вещи куда можно расти с точки зрения контента.

Researcher: Большое спасибо.

Interview 2: Anastasiya Laskovaya, Associate Professor, Department of Strategic and International Management Academic Director, Bachelor of Management Program at GSOM

Researcher: Анастасия Кирилловна, у меня будет первый вопрос, связанный с ключевыми факторами успеха, которые Вы видите в плане ВШМ, т.е. какое стратегическое позиционирование на Ваш взгляд сейчас реализуется школой и что выгодно ее отличает по сравнению с другими конкурентами на рынке высшего образования?

Speaker: Мы говорим именно про состояние сейчас? Как сейчас все происходит?

Researcher: Да

Speaker: Если сравнивать с тем, что было до прихода новой команды, формулировки новой стратегии на 2025 год, то мы были более нишевыми, более уникальной школой, которая дает компетенции, которых нет на рынке России, потому что там, взять наши международные аккредитации, такая уникальность, которая с одной стороны показывает что мы качественно строили процесс образовательный, с другой стороны что мы очень сильно интегрированы в современные международные практики преподавания в том числе и подготовки специалистов, которые обладают современными навыками. Сейчас, на мой взгляд, мы как раз больше идем в сторону, наверное, океанов красных, потому что уходим от этой нишевости. И это понятно почему произошло. Потому что банк ВТБ – это корпорация рыночная. Мы, как ВШМ – академическая среда, другая культура и сейчас мы начинаем выпускать, скажем так, продукты более массовые. Они отличаются от существующих продуктов только ресурсом интеллектуальным преподавателей, потому что по факту мы повторяем какие-то продукты, например, курсы online. Но за счет того, что у нас очень сильный преподавательский состав, мы делаем это более качественно. Не факт, что той аудитории, на которой мы расширяемся нужен такого качества продукт, потому что это все-таки более массовая история. Но тем не менее это способ для школы дополнительно заработать на еще большее развитие внутри программ развития и усиление преподавательского состава.

Researcher: Я правильно услышала, что Вы видите в уходе в сторону массовости как минусы, что от нишевости уходите, так и плюсы, что больше можно привлечь как студентов, так и преподавателей?

Speaker: Да, в любой стратегии есть вещи, которыми приходится жертвовать. Другой вопрос насколько эта цель соответствует тому, чего хотят руководители и сотрудники. Это отдельная история.

Researcher: Вы упомянули, что уходим больше в сторону красных океанов. А что для Вас голубой океан? В Вашем понимании.

Speaker: В целом или применительно к ВШМ?

Researcher: Как удобно. Можно в целом и конкретно к высшему образованию.

Speaker: В целом это, наверное, такие сильные инновации в плане, что мы не просто что-то по чуть-чуть улучшаем, чтобы сделать один элемент бизнес модели чуть лучше. И вот мы уже за счет этого будем привлекать клиентов. Это все еще красный океан. Когда мы

говорим о создании нового продукта и формировании новой привычки у пользователей. Примером для меня кто пошел в голубой океан – Minerva University. Вы слышали?

Researcher: Да

Speaker: Это реально другой подход. Они взяли лучшее из традиционной модели образования и из online-инструментов. Они существуют в виртуальном мире, условно. Вот это инновация классная. И она работает. Если говорить про ВШМ, то мне кажется, что вот эта нишевость, она как раз и была такой чертой, которая могла бы сформировать вокруг нас голубой океан. Условно, что-то из серии, что книги печатные станут элитной историей. Все будут покупать digital, а печатные книги будут дорогие, красивые, хорошие и не для всех. Что-то дорогое в том смысле, что оно стоит этого времени, ресурсов, которые ты вкладываешь туда и не для всех. В этой позиции можно было построить голубой океан. Но поскольку у нас в России образование становится массовым и мы, как часть Университета, не можем каких-то ограничений сильных поставить по баллам ЕГЭ мы вынуждены апеллировать на этом массовом рынке.

Researcher: Если измерить применение стратегии Голубого океана в текущей ситуации в ВШМ по шкале от 1 до 10, где 1 – совсем не реализуется, 10 – отлично, прекрасно, потенциал виден. Где это будет и почему?

Speaker: На мой взгляд где-то около 4.

Researcher: А почему? В связи с тем, что стратегия поменялась или еще что-то можно добавить?

Speaker: Да, в первую очередь это стратегия и вывод продуктов на рынок, которые уже есть. У нас есть экспертиза, но мы не делаем супер инновационные продукты, но если только взять гибрид – это инструмент. Это не конечный продукт, который мы продаем и не услуга. Это скорее инфраструктурные новации.

Researcher: Следующий вопрос будет связан с концепцией четырех действий в стиле голубых океанов. Она используется сейчас как инструмент? Это про то, как строить стратегию, когда ты что-то создаешь новое, что-то сокращаешь, что-то улучшаешь по сравнению с конкурентами, чтобы выйти в этот голубой океан и его создать. Можете из деятельности ВШМ, положении на рынке по сравнению с другими, выделить, что создается ВШМ чтобы сделать уникальным школу и ее продукты?

Speaker: Первое – инфраструктура, которая становится более цифровой и современной. Не могу сказать, что это нас сильно отличает от всех конкурентов, но у массового числа университетов нет такого. Еще создаются новые проекты, мы идем в сторону проектной деятельности. Причем проекты в тесной связи с организациями, как лаборатория 5G. Т.е. нечто такое, что будет выгодно и нам (университету) и самой компании, потому что она будет использовать этот опыт организации: новые стажировки, нового типа карьерной презентации или участие в образовательной деятельности. И третье – это усиление позиции на международном рынке. В том числе за счет аккредитации. Там есть своя система совершенствования образовательного процесса и привлечение международных преподавателей и есть еще такая политика из последних English first, т.е. во всех коммуникациях наша школа придерживается сначала на английском, потом на русском.

Researcher: Что по- Вашему мнению в ВШМ было сокращено?

Speaker: Последние годы были наоборот в развитии новых проектов. По сравнению со всеми действиями, которые были предприняты по новым проектам или что-то еще, меньше внимания было уделено научной деятельности. Это связано с тем, что наука – это как нечто, что сложно измерить и для бизнеса это вообще не поддается какой-то оцифровке. За науку нет никаких бенефитов, кроме личного бренда. Я бы сказала, что в этом смысле просто стало меньше внимания в эту сферу по сравнению со сферой, например, инноваций в инфраструктуре и образовании.

Researcher: А что было капитально убрано, вообще исчезло? У конкурентов это есть а у ВШМ нет и не нужно?

Speaker: Это просто не исчезло в последние годы, а до этого. Не было истории про мотивацию на всех уровнях. Какой-то комплексной системы мотивации, в том числе за преподавание.

Researcher: Т.е. нет дополнительных стимулов со стороны университета, чтобы преподаватели больше часов брали или писали статьи?

Speaker: Да, оно сейчас рассматривается скорее как performance based, т.е. есть какие-то KPI, которые установлены университетом, но допустим с позиции СПбГУ за научные статьи платят, а за хорошие результаты в преподавании ничего не полагается. Например, в Вышке, ИТМО – у них есть какие-то дополнительные конкурсы или премии за лучшие курсы. У нас такого нет.

Researcher: А Ковид повлиял как-то на это? Были очные встречи, теперь вообще ничего нет. Что-то было убрано в связи с этим?

Speaker: Я бы сказала, что это скорее сокращено. Количество личных встреч и совещаний конечно уменьшилось. Остались встречи в online, но это немножко другое. В целом это не только у нас.

Researcher: Видите ли Вы тренды в высшем образовании и следует им ВШМ или нет? Два-три тренда.

Speaker: Во-первых, конечно, это индивидуализация образовательной траектории. Например, случился отказ от профиля и нет такой жесткой привязки к какому-то профилю. Можешь менять в зависимости от того, как меняются твои предпочтения. Плюс в новых учебных планах тоже был отдельный проект по пересборке программы, добавилось количество вариантов, по которым студент может пойти и самих дисциплин стало больше.

Второе – это гибкость обучения. Мы сейчас видим, что по каким-то курсам преподаватели могут сочетать 3 online занятия, 7 в гибриде, либо все очные занятия, а последнее занятие с презентациями в гибриде. Т.е. смена форматов в зависимости от образовательной задачи и от того, что происходит в классе тоже в тренде. Online обучение – как инструмент гибкости формата.

И третье – это VR технологии в образовании. У нас тоже такое есть и мы планируем это внедрять более массово.

Researcher: Какие основные стратегии, цели у Вас лично поставлены, как специалиста, в зависимости от общей стратегии на 3-5 лет?

Speaker: Вопрос сложный, потому что миссия, которая сформулирована сейчас в ВШМ, была моей личной миссией. У нас сейчас звучит миссия так: развиваем лидеров, меняем мир к лучшему. Я перед собой лично ставлю это как основной целью всего, что я делаю. В этом смысле мне даже не важен формат и что именно я буду делать в плане работы. Но эта цель и миссия не поменяется из-за этого.

Researcher: Вы сами для себя какие ставите задачи в рамках этой широкой миссии и цели?

Speaker: Первое – это преподавание, потому что все-таки основной инструмент донесения каких-то своих идей и мыслей, которые могут начать менять в шестеренках того, кто слушает. Та же пересборка или просто изменение программы бакалаврской тоже направлены на это, нацелены улучшить образовательный процесс для студента. Там очень много аспектов, но цель улучшить образовательный опыт каждого индивидуально для меня на первом месте. Я не могу сказать, что ставлю себе какие-то сроки, но если взять стандартный срок обучения, то получается через 4 года (цикл).

Researcher: А что будет результатом для Вас в этом смысле, что реализуется успешно?

Speaker: Новая программа запустится в 2022 году и результатом через 4 года станет ..., например, трудоустройство. Мы не знаем, что будет через 4 года и наша задача в том, чтобы сделать образовательный путь таким, чтобы там не было, каким бы не был рынок труда в будущем, наши выпускники были бы востребованы и смогли найти свое место в жизни и были успешны.

Researcher: Какие Вы видите для себя ближайшие шаги, чтобы эти цели реализовывать в школе?

Speaker: Основное, что нужно сделать, чтобы это реализовывать – это говорить с людьми и убеждать людей. Т.е. по факту это основное, чем я занимаюсь с позиции академического директора для выстраивания идеальной образовательной программы. Это попытка как-то описать бизнес-процессы, связанные с образованием студента в рамках программы. Сейчас они не описаны нигде. Непонятно насколько это эффективно, как можно изменить в лучшую сторону. Может быть можно что-то автоматизировать и перенаправить ресурсы в другую сторону. Это первый шаг, который достаточно долгий и болезненный, но без него – никуда.

Researcher: Есть какие-то сложности, самые ключевые, которые больно бьют по такому стратегическому мышлению?

Speaker: Первая сложность – это разность культур. По факту у нас сейчас происходит объединение рыночной культуры (ВТБ) и культуры клановой (университет). Это сложно, потому что мы говорим на разных языках и часто не понимаем друг друга. Вторая проблема – это нежелание людей что-то делать по-другому.

Researcher: Потому что не понятно зачем?

Speaker: Да, в том числе. Лично для меня вызов в том, чтобы каждого понять и с каждым поговорить так, чтобы его убедить. Это отдельная компетенция, отдельный навык, который требует дополнительных усилий и дополнительного подхода. Это все про коммуникации с людьми.

Researcher: Вы упоминали о Minerva university, где успешно реализуются новые практики, новации. А есть еще примеры, которые Вас восхищают в высшем образовании?

Speaker: Из российских мне нравится Тюменский университет. Их основной фокус на индивидуализацию и междисциплинарность фундаментальных знаний, которые они дают. Есть старый подход, по которому работают все университеты: мы представляем себе какую-то профессию, понимаем какие навыки нам необходимы для этой профессии, учим тому, что пригодится, чтобы быть маркетологом, финансистом. У них подход совершенно другой. Они дают фундаментальную базу полностью, даже если ты хочешь стать маркетологом ты изучаешь и физику, и химию, и географию, и математику, историю. Крутая фундаментальная база и очень большой выбор. Например, можно выбрать предмет японская живопись. У них совершенно другой фокус: не подход от специализации, а подход от того, что в принципе нужно человеку, чтобы он реализовался в жизни успешно. Фундаментальность знаний и возможность гибкости, сменяемости заложена в их программе.

Researcher: А еще есть примеры?

Speaker: Из российских, пожалуй, больше нет. Все остальные делают что-то похожее, но в меньших объемах.

Researcher: Анастасия Кирилловна, есть ли что-то по этой теме, о чем я не спросила, а хотелось бы сказать?

Speaker: Может быть. В чем я лично вижу будущее в этой сфере и те возможности формировать голубые океаны – это в кооперации. И университеты друг с другом, и какие-то бизнесы в этой сфере и университеты, и совсем частные истории, которые между собой что-то делают, создают новые продукты. Мне кажется это единственное, что может сохранить и фундаментальность и практичность в образовании.

Researcher: Большое спасибо.

Interview 3: Yulia Aray, Associate Professor, Department of Strategic and International Management Academic Director of Master in Management program at GSOM

Researcher: Первый вопрос связан с ключевыми факторами успеха, которые Вы видите в плане ВШМ, т.е. какое стратегическое позиционирование на Ваш взгляд сейчас реализуется школой и что выгодно ее отличает по сравнению с другими конкурентами на рынке высшего образования?

Speaker: Мы стараемся интегрироваться в глобальную среду, конкурируем на определенных рынках и это российский рынок, бывших стран СНГ, рынок Восточной Европы, в какой-то степени и Западной за последние годы. Стараемся смотреть на китайский и индийский рынки. Мы встроены в международный контекст и международные регалии у нас есть, и достижения, и показатели, и в рейтингах участвуем. Для российского рынка основное наше конкурентное преимущество – интернационализация. Ещё большая сеть партнерства, встраивание в определенную эко систему. Т.е. не только партнеры, а вообще эта система в том числе и университет, как часть этой эко системы.

Researcher: А помимо ВУЗа что еще входит в эту эко систему?

Speaker: Когда мы говорим про эко систему – это те организации, которые находятся вокруг в очень тесном взаимодействии к нашей организации. У нас есть связи с государственными органами. Мы создаем знания, которые играют роль и на государственном уровне. У нас есть возможность сотрудничать по программам государственного муниципального управления по тематике социального предпринимательства. Таким образом наши исследования становятся важным ресурсом для развития этого поля. Это организации разных уровней, разных сфер: и коммерческие организации, и комьюнити выпускников, и комьюнити родителей. Сегодня правильно говорить о конкуренции не между отдельными организациями, а о конкуренции между эко системами. Это и есть источник преимуществ. В этом смысле мы сильнее в своем поле.

Researcher: Что для Вас стратегия Голубого океана?

Speaker: Это выход за привычные рамки создания ценностей, абсолютно новый способ создания ценностей, который помогает компании уходить из Алого океана, насыщенного конкуренцией, и создавать новые продукты и решения, выходя за привычные конкурентные рамки.

Researcher: А если измерить применение стратегии голубого океана в текущей ситуации в ВШМ от 1 до 10, где 1 – совсем не реализуется, 10 – отлично, прекрасно, потенциал виден. Где это будет и почему?

Speaker: Сложно, потому что вопрос рынка. Для российского рынка я бы поставила точно 8. Если говорить про международный контекст, там 4 или 3.

Researcher: А что дает 8 на российском рынке?

Speaker: Основное – это, например, CEMS. Уникальный состав педагогического совета, уникальный кампус (ресурсное обеспечение), выстроенная эко система, которую сложно повторить.

Researcher: Следующий вопрос будет связан с концепцией четырех действий в стиле Голубых океанов. Она используется сейчас как инструмент? Это про то, как строить стратегию, когда ты что-то создаешь новое, что-то сокращаешь, что-то улучшаешь по сравнению с конкурентами, чтобы выйти в этот голубой океан и его создать. Можете из деятельности ВШМ, положении на рынке по сравнению с другими, выделить, что создается ВШМ, чтобы сделать уникальным школу и ее продукты?

Speaker: Гибридное обучение, полноформатные MBA программы, создание знаний. Мы публикуемся в ведущих международных журналах, пишем монографии на английском и русском языках. Создание кейсов.

Researcher: Что по- Вашему мнению в ВШМ сокращается?

Speaker: В последнее время мы меньше вкладываем в развитие персонала, в обучение сотрудников. Из-за Ковида уменьшились коммуникации со студентами, с коллегами, а это ведет к уменьшению обмена знаниями.

Researcher: А есть то, что вообще убрали?

Speaker: К сожалению, ушло формирование анклавов вокруг кафедр, и мы теряем сфокусированную экспертизу.

Researcher: Назовите тренды в высшем образовании и следует им ВШМ или нет? Два-три тренда.

Speaker: Первое, тренды, связанные с диджитализацией, цифровой трансформации образования. Мы внедряем. Второй - кастомизация образования – все, что связано с персональным развитием, траекторией. Третий – практикоориентированность, взаимодействие с компаниями, работодателями.

Researcher: Какие цели, задачи Вы лично ставите для себя?

Speaker: Передо мной стоит цель по развитию, сохранению позиции магистерской программы, которой я руковожу и развитие её не только на российском, но и международном рынке. Основные задачи передо мной – более четкое позиционирование программы, отстраивание её от конкурентов. Ведем постоянную работу по качеству и содержанию программы, по взаимодействию с преподавателями через развитие своих преподавателей и поиск новых. Я обязательно пользуюсь обратной связью со студентами при оценке тех или иных курсов для их улучшения. Огромная работа ведется по взаимодействию преподавателей и других форм оценки. Сохранение целостности программы с системным подходом, с привлечением специалистов, отвечающая требованиям меняющегося рынка и потребностям студентов.

Researcher: По каким показателям Вы оцениваете, что работа идет хорошо?

Speaker: 1. Желание студента получать знания в полном объеме. 2. Отсев студентов после 1 курса.

Как оценить качество? Я люблю фокус группы, опросник или открытые комментарии. Хороший параметр – ВКР, трудоустройство и карьерный рост выпускников.

Researcher: По интернационализации есть какие-то показатели?

Speaker: Мы преуспели с привлечением качественных иностранных студентов, но недостаточно. Преподаватели, заинтересованные работать на программе в CEMS в российской школе. Международные проекты на программе, международные летние школы, международные мероприятия с точки зрения интернационализации очень важны. Это всё показатели.

Researcher: Что Вы в данный момент будете делать, чтобы воплощать инновационные моменты и реализовывать свои цели.

Speaker: Пока я даже отменила заседание совета образовательной программы. Самое главное для меня сейчас – сохранение ценности программы, улучшение её качества за счет всех ресурсов, которыми будем располагать. Будем придумывать что-то новое. Может быть переориентация рынков.

Researcher: Есть примеры успешных практик ВУЗов, бизнес-школ, которые Вас восхищают?

Speaker: С точки зрения технологических прорывов, испанские школы, конкретно IE Business School. С точки зрения знаний – Гарвард: способности создавать, распространять, их генерация распространения. По практикам мне нравится EDHEC Business School – там сильна практико-ориентированность, баланс между практикой и академией. Хочется отметить по эко системе – очень сильны американские школы.

Researcher: Большое спасибо.

Interview 4: Kseniya Kolesnikova, Deputy Head of GSOM Alumni Relations Department at GSOM

Researcher: Первый вопрос будет связан с ключевыми факторами успеха, которые Вы видите в ВШМ, т.е. какое стратегическое позиционирование на Ваш взгляд сейчас реализуется школой и что выгодно ее отличает по сравнению с другими конкурентами на рынке высшего образования?

Speaker: Первое, что отличает – международность, открытость новым возможностям, связь с другими бизнес-школами, академические программы обмена. Программы наполнены большим количеством практических кейсов. Мы привлекаем наших корпоративных партнеров с самого начала в процессе обучения и за его пределами. Получается, что студент ко 2 или 4 году обучения уже имеет набор практических инструментов. Он готов идти в бизнес. Еще сильное комьюнити. ВШМ формирует определенный mindset, культурный код, готовность справляться с любыми задачами, целеустремленность, амбициозность.

Researcher: Если измерить применение стратегии Голубого океана в текущей ситуации в ВШМ по шкале от 1 до 10, где 1 – совсем не реализуется, 10 – отлично, прекрасно, потенциал виден. Где это будет и почему?

Speaker: 6, потому что то, что заложено в стратегию пока не реализовано. Когда мы смотрим на потребности рынка и предлагаем им в ответ различные наборы образовательных программ, курсов он пока работает только на сегменте корпоративного обучения. Мы не работаем с частными лицами. Возможно, эта конкурентная ниша занята компаниями SkillBox или Нетологией. Мы думаем в правильном направлении, но из-за того, что мы часть большого государственного университета, какие-то решения нам труднее реализовывать.

Researcher: Если посмотреть на деятельность ВШМ, что на Ваш взгляд улучшается, чего нет у конкурентов в индустрии высшего образования?

Speaker: Большая лояльность от выпускников, готовность помогать студентам, делиться своей экспертизой и знаниями. И эту связку мы будем усиливать.

Researcher: Что убирается, упразднено?

Speaker: Не могу сказать. Вернусь с ответом по этому вопросу позже.

Researcher: Назовите примеры компаний, организаций ВУЗов, которые Вам нравятся, их практики, которые хотелось бы перенять.

Speaker: Мне нравится, что делают в Сколково, как они сплачивают свой комьюнити. Они идут в ногу со временем, с рынком. Удивляюсь какое количество ивентов, круглых столов, обсуждений, мастер-классов происходит у них в одну неделю. Это очень круто, очень практично, интенсивно. Восхищает набор программ от рядовых до топ. Нравиться РЭШ – лояльное, теплое комьюнити. Очень много работают на создание и повышение лояльности выпускников.

Researcher: Большое спасибо.

Interview 5: Olga Alkanova, Senior Lecturer, Marketing Department at GSOM

Researcher: Давайте сразу перейдём к вопросам. Первый вопрос будет максимально общий, он касается в принципе, на ваш взгляд, стратегического позиционирования Высшей Школы Менеджмента на данный момент с какие вы на рынке высшего образования именно в бизнес да сфере видите ключевые факторы успеха ВШМ в текущей ситуации?

Speaker: Я бы сказала, что в текущей ситуации, наверно, это приверженность мировым стандартам мировому бенчмарку. Сложно сказать, что мы школа номер один по международной сети, но на самом деле объективно, да мы номер один по уровню международнойности и качеству международных связей на российском рынке. При этом я бы сказала, что у нас есть проблемы с позиционированием и с известностью. На российском рынке опять же в силу того, что мы маленькие. Бюджета на маркетинг на самом деле практически нет. Известность достигается за счёт маркетинга, слухов, имиджа СПбГУ. Возвращаясь к конкурентному преимуществу, в текущих реалиях это ценности, которые мы декларируем, сформированная миссия, в которой отражены ценность ведения диалога. И, конечно, внутреннее сообщество. Сообщество, которое всегда тебя поддерживает и в котором всегда можно найти опору, ответы на многие вопросы, даже самые необычные. Ну то есть в какой-то момент вот это сообщество вокруг ВШМ, в которое входят не только выпускники, в него входят компании. В него входят представители этих компаний, в него ходят студенты, сотрудники, в том числе бывшие сотрудники, которые, уходя работать в другие организации или в другие вузы, всё равно остаются частью нашего сообщества. Однако, в текущем моменте очень сложно что-то прогнозировать, потому что ближайшие 2 месяца в принципе будет полный бардак и ничего не понятно. То, что происходит, это даже не голубой океан, это большое озеро, по которому прошлись ковшом для чистки дна. А вот муть будет ещё очень долго оседать.

Researcher: Да, очень яркая метафора полностью согласна, а давайте сейчас, чтобы к следующему да перейти логические уже более детально моментом сверимся, что для вас в принципе голубой океан? То есть, что вы под этим понимаете?

Speaker: Честно до конца, вот как-то стыдно признаться, но я до конца для себя не понимаю, что такое голубой океан, потому что всё таки для меня для меня весь мир всегда голубой океан. Потому что я всегда допускаю любое развитие событий и понятно, что метафора красивая. Там красный океан, там голубой океан, да. Но мне кажется, что если мы говорим про российский рынок бизнес-образования, то он скорее ближе к красному океану. У нас очень много бизнес школ, у нас очень много вузов, которые предлагают управленческое образование. Не знаю, мне кажется, что и в мировой практике голубого океана нет. Понимание этого феномена зависит от того, как мы определяем критерии. В классическом бизнес-образовании голубого океана нет вообще уже давно. Бизнес школ очень много, выбор очень большой, и конкуренция за сильных абитуриентов на самом деле жесточайшие, если говорить про бизнес-образование. При этом, наверно, мы попали в голубой океан. Если рассматривать конкуренцию с технологиями, с появляющимися корпоративными университетами, с новыми формами образования, с возможностью освоить знания и навыки для бизнес-среды из огромного количества разных источников, которые появляются как грибы после дождя.

Researcher: Правильно ли я услышала, что для Вас голубой океан, если мы говорим про бизнес образование, это как раз уникальная комбинация технологий, доступа к новым источникам проверки качества. То есть собрать из этого массива комбинацию, которая позволит соответственно дать качественное знание, которое адаптируется под среду.

Speaker: По сути, да речь об этом. Однако, с точки зрения классического рынка бизнес образования, среди вузов и бизнес-школ нет голубого океана как такового. Там все игроки уже давно известны. Все рейтинги расставлены и влезть на этот рынок новым игрокам очень сложно. Это дорого, и это больше соответствует характеристике красного океана. Сейчас речь идет о том, что будет идти, наверное, скорее большой передел рынка. Потому что не все смогут платить за дорогое обучение. Сейчас могут идти в частный бизнес школы. А будут гораздо более избирательны при выборе программ. И вот сейчас как раз и пойдёт тот самый отсев по качеству и по соотношению цена качество.

Researcher: Если мы посмотрим опять же на ВШМ как раз в этом контексте, то, что вы описали про голубой океан именно в бизнес-образовании. Что он из себя представляет, если посмотреть на ВШМ в этом вопросе? На данный момент? Как вы считаете, если оценить от одного до десяти, где один - не удаётся реализовать то, о чем мы говорили, и 10 – все реализуется, внедряются новые технологии, инструменты. Как бы вы оценили по такой шкале?

Speaker: Амбиция на 10. А есть возможности, в том числе с точки зрения человеческих ресурсов и пропускной способности людей, которые это делают там. Это где-то 7-8 сейчас. Потому что школа, повторюсь, маленькая. Людей, которые это делают, которые стремятся там экспериментировать и так далее, не так много. И эти люди, помимо стратегических задач, реализует ещё свою рутинную работу. Да, её тоже надо делать.

И сейчас ещё большой вопрос в том, что из этого останется, что из этого приоритезируется, а что из этого уйдёт или будет отложено до тех времён, когда будет финансовая возможность это реализовывать. Потому что это во многом завязано на разработку методик, на тестирование этих методик и на использование технологий.

Researcher: Спасибо большое. Давайте теперь детальнее погрузимся в эту тему, а скажите, пожалуйста, знакомый ли? Я думаю, что точно слышали про вот 4 основных действия Стратегии Голубых Океанов.

Speaker: Лучше напомнить.

Researcher: Хорошо (*демонстрация экрана и пояснение по тексту из инструкции*). Можете ли Вы, может быть, предположить или точно знаете, что ВШМ, по вашему мнению, создаётся в сравнении с конкурентами?

Speaker: Я бы сказала в двух разрезах. Первый разрез - с точки зрения форматов. Это, конечно, формат гибридного обучения, которые мы сделали за прошлый год. Которые существенно отличается от того, что пытаются делать в многих бизнес-школах, в том числе в примера мирового уровня. Это мало у кого есть России. Но как это будет развиваться, пока не понятно. Это требует доработки, Второй разрез касается программ. Я бы не сказала, что это то, чего нет у конкурентов, но это то, чего не было у нас ранее. Мы не делали ставку на онлайн-программы в формате, по сути, модульного конструктора, который компания заказчик может собрать под свой запрос. Мне сложно сказать, насколько это есть или нет у конкурентов, потому что я не вовлечена в этот проект. Кажется, это то, на что сейчас делается ставка для расширения за счёт различных онлайн

форматов обучения. Также можно сказать про тройную корону (аккредитация). Для нас это определённый знак качества, что мы соответствуем лучшим международным стандартам и делаем то, что мы делаем, на уровне лучших бизнес-школ мира. Однако для российского рынка не уверена, что это будет конкурентным преимуществом.

Researcher: Благодарю! Можем ли перейти к следующему из четырех действий или хотели бы дополнить?

Speaker: Можно перейти.

Researcher: Давайте тогда на следующие перейдём. по поводу сокращения. Что у конкурентов есть, и у ВШМ тоже, но при этом университет этому уделяет меньше внимания?

Speaker: Кажется, что на данный момент это аспирантура. Хотя всё бурно спорят по поводу того, что нам это важно и кадры надо откуда-то брать. Откуда их ещё брать, если не из аспирантуры? Но по факту, аспирантура у нас везде по остаточному принципу. Мне кажется, что, поскольку мы являемся классической университетской бизнес-школой, существенно пересматривать формат, набор программ, портфель программ, которые у нас есть, мы особо не можем. Потому что как раз особенность классической университетской бизнес-школы в том, что у неё все уровни обучения. Вот и здесь скорее надо бы анализировать, наверное, этот портфель программ по матрице БКГ. Смотреть, кто у нас там, в какой квадрат попадает? Вот здесь аспирантура как раз будет такая «собака» скорее. Она все время попадает туда, потому что это не понятный для бизнес-школы продукт в принципе, как бы тот уровень требований, которые предъявляются, не может найти достаточного количества целевых абитуриентов на российском рынке. Ещё есть такой нюанс с учётом всех характеристик программы, её сложности и так далее.

Говоря о том, от чего Школа будет отходить - это классические форматы обучения. Лекции, лектор как говорящая голова. Школа и дальше будет его сокращать, минимизировать и стремиться учить своих преподавателей работать в более интерактивном формате, используя более современные методики работы с аудиторией.

Researcher: Правильно понимаю, что классический формат лекций это то, что не полностью «убирается», а всё-таки сокращается?

Speaker: Это невозможно сразу полностью убрать, в том числе потому, что вы не можете заставить преподавателей. Водить каждого преподавателя за руку в аудитории и заставить его делать именно так, как вам надо. Это долгий процесс изменения культуры поведения преподавателя в рамках образовательного процесса. Это долго, больно и в принципе требуется сначала научить преподавателей работать по-другому. И как бы привести их к мысли, что вот это по-другому, оно даёт лучшие образовательные результаты.

Researcher: Я поняла, а есть что-то, что удалось удалить, от чего уйти?

Speaker: Так сходу не вспомню, сложно вспомнить.

Researcher: Возможно, это просто связано не только с образовательным процессом, но из внутренней организацией работы с преподавателями.

Speaker: Я бы сказала, что. За последние годы происходило столько много разных процессов, что вот честно, мне не хватает пропускной способности все это охватить, чтобы сказать, что ушло, что не ушло. Плюс. Опять же, задействовано не во всех

процессах школы, чтобы иметь как бы полную картину. Да, то есть я знаю, что касается, например, финансирования. Перешли на более строгий контроль финансовых потоков на проекты, на заявки, то есть всё это привели к более стройной, понятной прозрачной системе на уровне выше. Но нужно понимать, что у нас очень многие процессы встроены в процессы большого университета. Наши желания не всегда стыкуются с тем, в какую сторону надо меняться.

Есть какие-то вещи, про которые я могу не знать. Есть какие-то вещи, которые мы не можем изменить. Ну, наверное, из того как бы из мелочей, от которых мы отказались, у нас когда-то было включённое обучение для магистров обязательным для всех. Мы отказались от такой позиции и перешли на отбор на конкурсной основе.

Researcher: Поняла, давайте перейдем дальше. Что улучшается постоянно с точки зрения, например, трендов, которые есть в образовании? Насколько, на ваш взгляд, ВШМ следует этом трендам?

Speaker: Это то, что касается использования технологий, поиска оптимальной комбинации онлайн оффлайн компонентов в образовательном процессе. Также то, что касается постоянного обновления содержания программы, отслеживания запросов рынка труда. Все это для того, чтобы сделать программу более актуальной - новые курсы, корректировка содержания материалов. Так происходит соответствие трендам. По большому счёту, ВШМ всегда строился на этих основаниях: что мы постоянно отслеживаем, постоянно обновляем, улучшаем. Поскольку мы все-таки международные, у нас обучаются иностранные студенты, у нас работают иностранные преподаватели, и это то, что мы стремимся увеличивать, расширять географию, увеличивать количество иностранных преподавателей, штатных приглашённых, которые у нас работают. Но это то, что вот сейчас больше всего под угрозой. Конечно, в свете текущих событий. И что будет дальше, непонятно. Как это будет все развиваться, мы пока не понимаем.

Researcher: Спасибо большое, и подходя уже к финалу, у меня будет вопрос, связанные с вашими задачами и вашими целями, которые вы видите исходя из повестки стратегического развития ВШМ. Вы уже упоминали ценности, есть стратегия на 2025 год. Исходя из стратегии ВШМ, какие цели и задачи стоят перед вами на ближайшие 3-5 лет?

Speaker: Мои задачи - это как раз развитие. Это задачи, с которыми я живу в последние несколько месяцев. Я надеюсь, что все это удастся институционализировать. Описать новые форматы и методологии, помочь преподавателем перейти в эти форматы. Мой КРІ заключаются в том, что образовательные результаты студентов улучшается, преподаватели внедряют новые форматы, они довольны и понимают, зачем это делают. И вовлекаются в этот процесс, тоже начинают что-то придумывать, с чем-то экспериментировать сами. Вернуть дух новаторства, который был на заре создания факультета.

Researcher: Поняла, это самое главное, основное. Есть ли что-то еще?

Speaker: На моей позиции, это мои основные задачи. Еще одна более операционная - совершенствование системы и ее адаптация под стандарты аккредитаций. Да, мы уже получили аккредитацию, но это не отменяет того, что процесс должен работать постоянно. И он, конечно, ещё требует доработки. Это может занимать годы, и это нормально. Потому что перестройка образовательного процесса под эту философию требует времени.

Researcher: В процессе нашего общения вы упоминали о сложностях, например, в принятии каких то решений, так как нужно согласовывать это с повесткой СПбГУ. Какие-то ещё сложности возникают у вас в процессе работы?

Speaker: Естественно. Поскольку я работаю с инновационной сферой, это сопротивление среды. Потому что первая реакция всегда «Зачем это надо? Но зачем вы опять лезете? Всё работало!». Или как одна из коллег сказала про гибридные формат обучения: «Господи, но это не жизнь, это борьба какая-то». Вот такое сопротивление, оно естественно в любой организации в ответ на инновации. Но оно есть, с ним надо просто работать. Это даже не проблема, а вызов.

Ну что ещё ещё, наверное, из барьеров? Конечно, финансовый. Потому что любая работа требует финансирования, любые задачи требуют финансирования. И что теперь будет с финансированием, пока не понятно. То есть какие-то какая-то часть планов, наверное, сохранится. Но, естественно, нам что-то придется растянуть, где-то придется пересмотреть подход, искать альтернативное решение. Банально, наш формат гибридной аудитории построен на возможностях Teams room для конференции звонков. Вот сейчас вопрос, чем это заменить в той сборке, которая у нас есть? Понятно, что там до окончания лицензии, которая оплачена, ничего никуда не денется, но у нас нет гарантии, что к моменту, когда будет истекать лицензия, Microsoft вернётся. Надо искать аналоги. Если искать аналоги, то каким критериям их выбирать? И это тоже, по сути, это потребует пройти весь путь сначала и пересобрать с заменителями то, что уже сделано с лучшими имеющимися на рынке решениями.

Researcher: Спасибо большое! Финальный вопрос по поводу практик высшего бизнес-образования, которые, возможно, для вас являются эталонами? Вас вдохновляют, Вы смотрите и думайте «вот это да, нам тоже так нужно». Если такие примеры? Если да, то можете о них рассказать.

Speaker: Для меня это практики бизнес-школы в Осло - то, как у них создан методологический центр, как у них выстроена эта работа. Что касается подхода к образованию, в сфере готовности вкладываться в эксперименты это, конечно, Гарвард.

Researcher: Есть ли примеры среди российских организаций?

Speaker: Но скорее в том, насколько они свободные в том, чтобы делать так, как они считают нужным. Здесь очень сложно сравнивать, потому что мы бизнес-школа, но факультет университета. Мы несамостоятельное лицо, а у ВШЭ, например, свободы больше. Так как это отдельный вуз, который единым фронтом борется с проверками, отстаивает свои интересы. Для меня вот пример отстаивание позиции: «мы знаем, как правильно, и мы будем отстаивать свою точку зрения». Для меня это такой позитивный пример на российском рынке, потому что у нас, конечно, все вузы запуганы проверками, санкциями. ВШЭ в этом смысле, конечно, гораздо более смелый вуз, но что там теперь будет с новым ректором тоже сложно сказать. Судя по тому, что я вижу на дискуссиях их института образования, многие проблемы, с которыми они сталкиваются, они ровно такие же, какие у нас: методические, образовательные и так далее.

Researcher: Спасибо вам большое. У меня вопросов больше нет.

Interview 6: Vladimir Gorovoy, Senior Lecturer, Department of Information Technologies in Management Department Academic Director, Master in Business Analytics and Big Data Program at GSOM

Researcher: Первый вопрос будет связан с ключевыми факторами успеха, которые Вы видите в ВШМ, т.е. какое стратегическое позиционирование на Ваш взгляд сейчас реализуется школой и что выгодно ее отличает по сравнению с другими конкурентами на рынке высшего образования?

Speaker: ВШМ отличается от других бизнес-школ тем, что это академическая школа, основанная на базе академического университета. Она давно была построена, успела за это время построить бренд, собрать критическое количество программ, чтобы давать с одной стороны практическое образование, с другой – основана на фундаментальных принципах и знаниях. Ключевое отличие именно это.

Researcher: И именно это является фактором успеха?

Speaker: Да, школа выбрала направление и придерживается его. Фактор отстройки – не бежишь в разные стороны, а развиваешь сильную сторону. Если говорить про международный рынок, мы, единственная бизнес-школа, имеем много аккредитаций и это целенаправленная политика школы, что дает уверенность в качестве образования.

Researcher: Что для Вас стратегия Голубого океана?

Speaker: Это стратегия, когда вы не конкурируете в лоб с другими игроками, а в тех же нишах, на тех же рынках находите какую-то нишу, в которой можете конкурировать в области, где у вас мало конкурентов и вы можете фокусироваться не на конкуренции, а на развитии собственного продукта и на прокачивании этой ценности, которую никто из других конкурентов не представляет. А клиентам она при этом важна.

Researcher: Как Вы оцениваете ВШМ с точки зрения её реализации и качество реализации этой стратегии по шкале от 1 до 10?

Speaker: 6-7, потому что я вижу несколько программ, где мы отличаемся. Если взять весь портфель программ, то есть программы достаточно уникальные (программы CEMS больше в России нигде нет) и есть те, которые не отличаются от программ конкурентов.

Researcher: Следующий вопрос будет связан с концепцией четырех действий в стиле Голубых океанов. Это про то, как строить стратегию, когда ты что-то создаешь новое, что-то сокращаешь, что-то улучшаешь по сравнению с конкурентами. Что создается принципиально новое в ВШМ?

Speaker: Из последнего – это программа для корпоративных партнеров. Совсем новое – это SkillBox, гибридная программа, где ребята часть учатся синхронно, часть не синхронно, часть в кампусе и делают совместно со SkillBox. Это новые гибридные форматы. Это востребовано и хорошо продается рынку. Ну и CEMS, MiBA для магистратуры. Таких программ у конкурентов нет.

Researcher: А если смотреть на сокращение?

Speaker: Сложно сказать. Мне кажется, бакалавриату мало внимания уделяется. Его нельзя убирать, он приносит деньги, но при этом все сильные ресурсы из бакалавриата переориентируются на другие программы, в более престижные.

Researcher: Если посмотреть на то, что убирается?

Speaker: У нас очень мало коротких программ. В линейке такого нет и этому не уделяется внимание. Мы сейчас не будем этим заниматься, потому что хотим растить сильные программы, после которых можем гарантировать некоторое качество наших выпускников. Это еще одна ценность.

Researcher: А есть процессы, которые ушли или сократились в плане внутренней организации?

Speaker: Сложно устроена бюрократия, её нужно убирать максимально. Это минус того, что мы часть большого университета.

Researcher: Какие тренды в высшем образовании Вы видите?

Speaker: Самый главный тренд – очень важно строить проектно-ориентированное обучение, чтобы ребята, которые учатся в университете, делали реальные проекты. ВШМ была в авангарде всего этого. Сейчас даже появляются магистратуры, где курсов лекционных будет сильно меньше, а часть курса будет построена как проект, который надо сделать. Второй тренд – появляется много online и гибрида. Меняются форматы.

Researcher: Какие цели стоят перед Вами в рамках ВШМ, которые связаны со стратегией его развития на ближайшие 3-5 лет?

Speaker: У нас ключевая цель – развитие магистратуры, MiBA по бизнес-аналитике. Нам хочется, чтобы наши студенты на выходе были востребованы работодателями. С одной стороны мы как бы оптимизируем то, что получаем на выходе, а с другой стороны хотим, чтобы к нам на программу пошли крутые ребята. Есть два фактора успеха – это сами ребята, которые поступают на программу, их уровень и сама программа. Уровень ребят не менее важен, чем сама программа.

Researcher: Ваши ближайшие шаги для реализации этих задач, целей?

Speaker: Ребята первый год учатся по обновленной программе. Был план учесть обратную связь с ребятами, что поменять, добавить и адаптировать учебный план.

Второе – маркетплейс проектов. У нас пока не очень успешно это получилось. Проектов меньше, чем хороших ребят. Нужно придумывать новые проекты. Это техническая сложность для нас и это нужно решать.

Прием иностранцев. Придумываем как повышать уровень ребят, которые приходят: даем дополнительные баллы за олимпиады, которые нам релевантны.

На повестке дня была интернационализация. Хотели второй двойной диплом с европейскими университетами. Общались с испанской бизнес-школой, с Норвегией. К сожалению, не знаю на сколько теперь это отложиться.

Researcher: Какие сложности встречаете в процессе работы и внедрении таких изменений?

Speaker: Сложно дается история, связанная с номенклатурой университета. Мы не можем повлиять на прием иностранцев, с трудом проббили, чтобы была какая-то планка по GMAT. Большая боль – поиск преподавателей.

Researcher: Есть примеры успешных практик ВУЗов, бизнес-школ, или конкретные программы, которые Вас восхищают?

Speaker: Я расскажу про опыт, который меня восхитил. Мой друг учился на курсе MIT по программе дополнительного образования. Было классно устроено: вести проект им помогали крутые лекторы, крутые менторы. Все было построено вокруг проекта, который они придумали. И была такая практика: был выделен коуч, который помогал по мотивационным вопросам, оказывал психологическую помощь. Лектор и преподаватель этим не занимается. Было бы круто, если бы у нас появились эти практики.

Researcher: Спасибо большое.

Interview 7: Alena Savitskaya, Regional Outreach Manager for Minerva supporting efforts in Eastern Europe, Central Asia, UAE, Qatar, and Oman at Minerva University

Researcher: Какую позицию Вы занимаете в Минерве? Как долго Вы находитесь в этой позиции?

Speaker: Я отвечаю за регион Восточная Европа, Центральная Азия, Эмираты, Катар и Оман. Работаю в направлении Outreach – информационная поддержка студентам, родителям. Много работаем со школами, с партнерскими организациями, с местными социальными сетями и т.д. Outreach – это мостик между регионом и университетом. Конкретно в мою роль входит более глубокое взаимодействие с командой приемной комиссии, командой финансовой поддержки. Со стороны outreach я, наверное, больше связующее звено между маркетингом, приемной комиссией и финансовой поддержкой. В Минерве я уже порядка 4 лет.

Researcher: Основная коммуникация – online или приходится ездить?

Speaker: До пандемии 80% были поездки, сейчас потихоньку возобновляем этот тренд. Сейчас в нашем регионе мало куда можно поехать. Недавно вернулась из Эмират.

Researcher: По Вашей оценке на данный момент Минерва какую позицию занимает на рынке с точки зрения стратегического позиционирования и какие ключевые факторы отличают её от других бизнес-школ?

Speaker: Мы являемся очень хорошим кейсом с точки зрения новых возможностей, потому что та модель, которую мы предлагаем, говоря о бакалавриате. Магистратура у нас – online. Это очень интересная история и мы очень хорошее, уникальное место занимаем по сравнению с большинством других университетов. Основные вещи, которые отличают нас – технологии как устроен стартап, отсутствие кампусов, очень интересной финансовой моделью, как мы ищем студентов. Это особая модель, кардинально отличающаяся от других университетов. Каждый из этих блоков представляет собой очень интересную идею и это одна из причин почему мы запустили именно новый университет, а не инновационную программу на основе другого университета.

Самая интересная история – отсутствие кампусов, потому что мы, как университет, верим, что наши студенты академически и профессионально подкованы к той жизни, которая их ожидает после выпуска. Но также они должны обладать большим рядом навыков и знаний, которые присущи любому взрослому независимому человеку. Они должны уметь готовить, построить сеть своих профессиональных контактов в любом городе, уметь проходить интервью, следить за своим бюджетом, за своим здоровьем и т. д. И то, как мы осуществляем эту деятельность напрямую связано с отсутствием кампусов. Потому что в каждом городе есть резиденция, в которой студенты живут. Есть команда, которая работает со студентами и есть много активностей, которые направлены на то, чтобы студенты имели очень интенсивный опыт. Чтобы они погружались в ту реальность, которую представляет тот или иной город. Почему это важно. Потому что обычный университет создает изолированный кампус, в рамках которого человеку нет нужды выходить за пределы университета. Если там есть кафетерий, библиотеки, лаборатории, медицинские центры и, то в принципе студенту кроме того, чтобы пойти в клуб, нужды нет покидать университет. Отказ от этой модели позволил на очень серьезно снизить

затраты, потому что в университетах добавленная стоимость идет за счет того, что есть зеленая трава, куча разных плюшек, 10 видов кухни и т.д. И за все это в итоге платит студент. Это совершенно другая финансовая модель, если мы смотрим на университет, как на бизнес.

Это одна из причин, почему мы не участвуем в различных рейтингах. Студенты из большинства стран привыкли, что существуют официальные рейтинги. Мы участвуем только в одном рейтинге – это топ-инновационных университетов мира. Мы не инвестируем свои ресурсы в «зеленую траву», в исследования, которые делают профессора. Мы считаем это несправедливо по отношению к студентам – почему они должны платить за то, что у профессора есть грант от университета. За счет всего этого образование в Минерве дешевле, по сравнению с другими такого же уровня университетами.

Все наши классы проходят через платформу, которую мы разработали самостоятельно. Она называется ФОРМ – это платформа, которая разработана на науке о том, как мы мыслим, как принимаем решения, как обучаемся. В ней много разных инструментов разного уровня эффективности. Есть инструменты базовые, но есть очень много достаточно революционных вещей, которые подпитаны исследованиями в области ограничений в традиционном классе. Наши классы не проходят в формате лекций. У нас, что называется, перевернутый класс: студенты сначала читают материал или смотрят документальный фильм, потом выполняют домашнее задание, только потом они приходят в класс. И в классе они рассматривают свои файлы с подготовленным домашним заданием.

Платформа отслеживает, как долго студент говорил. Если говорил много, то ровненько идет, а кто идет медленно – нужно вызвать к доске. Искусственный интеллект, который мы разработали, отслеживает, кто сколько говорил. Он очень сильно помогает, потому что уровень субъективности и уровень давления на профессора снижается. Оценка привязана к ситуативным вещам. Платформа записывает каждого студента на протяжении всех 90 минут. Взаимодействие профессора и студента гораздо глубже, нежели в традиционном классе, потому что насколько бы талантлив не был профессор, это физически невозможно настолько глубоко отследить каждого студента. За счет платформы это получается. Она как база данных, в которой храниться вся информация относительно прогресса студента.

Образовательная программа в нашем университете построена так, что студенты постоянно переключаются со знакомой им информацией, но в разных контекстах. У разных профессоров таким образом есть возможность посмотреть, как именно этот инструмент студент использовал в другом классе и какую он получил оценку. Т.е. не студент ходит по разным профессорам и просто исполняет то что говорит профессор и получает оценку, а это дает систему, где все работают вокруг одного студента: академические супервайзеры и профессора нацелены на то, чтобы работать и поддерживать одного конкретного студента. Уровень поддержки и уровень прогресса, который доступен нашим студентам совершенно на другом уровне. Мы не преподаем дисциплины в изоляции – введение в менеджмент, введение в историю и т.д. На 1 курсе студенты изучают 4 блока: критическое мышление; креативное мышление; коммуникация и коллаборация. Мы раздробили эти 4 блока на навыки и инструменты.

Researcher: Получается, что концепция обучения с методологической точки зрения построена на навыках, а не на ЕТС и т.д.?

Speaker: На 1 курсе, потом студенты более углубляются уже каждый в свою сферу.

На 2 курсе студенты начинают выбирать свой Majors. Если в других университетах студенты изучают отдельно финансы, маркетинг и т.д., у нас изучают то как выглядит бизнес на разных стадиях своего развития. Вместо вертикальной истории, мы им предлагаем горизонтальную. Мы смотрим на то, как выглядит бизнес на этапе стартапа, как все эти сферы функционируют и пересекаются. Потом переходим к следующим этапам, на каждом из них навыки бизнеса будут разные.

На 3-4 курсе студенты работают над своим исследовательским проектом. Для того, чтобы выпуститься из Минервы, студенту нужно запустить какую-то инновацию в той сфере, которая им интересна. Самый легкий способ – открыть свою компанию.

Researcher: Следующий вопрос будет связан с концепцией четырех действий в стиле Голубых океанов (*демонстрация экрана со схемой и пояснением*). Подскажите, что в данном направлении вы создаете в сравнении с конкурентами? Правильно ли услышала, что создается уникальная платформа, среда, где студент может себя контролировать. А также нацеленность на поддержку конкретного студента за счет того, что преподаватели знают о студенте. Все ли корректно?

Speaker: Не только. И программы такой нет. Образовательную программу мы переписывали с нуля, редактируем каждый год и другие университеты её покупают. Это не только платформа, но и сама программа.

Researcher: А если смотреть на то, что сокращается?

Speaker: Сокращена стоимость образования. Но это была не основная цель. Была цель использовать ресурсы города, и здесь сокращенная цена - больше результат. Вклад студентов кардинально сокращен еще за счет финансовой поддержки. Одно дело, это сократить стоимость, а другие – затраты студентов на организационные процессы. Есть финансовая поддержка.

Researcher: Если мы продолжим, что было убрано?

Speaker: Убраны кардинально classrooms, text books, все стандартизированные тесты.

Researcher: Очных пар с преподавателями нет? Только online?

Speaker: Да

Researcher: Есть что-то, что можно было добавить в плане трендов и того как за ними следует Минерва?

Speaker: Сложно сказать. Большинство трендов в свое время запустили мы. Очень много критики есть относительно нашего формата, но в большинстве своем, это будет не громким заявлением, что мы сами создает тренды.

Researcher: Если сейчас оценивать степень внедрения стратегии Голубого океана в деятельности Минервы по шкале от 1 до 10?

Speaker: 8, потому что мы до сих пор разрабатываем дополнительные программы. Может быть даже 7, потому что есть такие вещи, в которых мы «устаканились». Есть куда развиваться.

Researcher: Какова дальнейшая стратегия Минервы и Ваши задачи в ней? С какими сложностями Вы сталкиваетесь в работе?

Speaker: Процент приема в Минерву составляет 1%. У нас очень много студентов на финансовой поддержке. Все студенты выходят из одного практически бэкграунда. Сложность для моей команды состоит в том, что у студентов из другого социального слоя бэкграунды богатые за счет активности, олимпиад. Те, кто имеет «высокий» бэкграунд хотят больше попасть в Гарвард, а не в Минерву. Это вызов для моей команды. Нужно понять, как находить талантливых студентов, как взаимодействовать с их родителями.

Researcher: Есть примеры успешных практик ВУЗов, бизнес-школ, которые Вас восхищают?

Speaker: Не могу сказать.

Researcher: Большое спасибо

Interview 8: Manager from GSOM and VTB project group (wanted to stay anonymous)

Researcher: Первый вопрос будет связан с ключевыми факторами успеха, которые Вы видите в ВШМ, т.е. какое стратегическое позиционирование на Ваш взгляд сейчас реализуется школой и что выгодно ее отличает по сравнению с другими конкурентами на рынке высшего образования?

Speaker: На мой взгляд, ключевыми факторами проекта является то, что в образовательный процесс встраиваются две важные компоненты: возможности гибридного обучения и возможность привлечения в образовательный процесс преподавателей-практиков. Это важно с точки зрения новых компетенций и новых возможностей для студентов. Плюс возможность международного обмена и международного образования для студентов.

Researcher: Что Вы понимаете под стратегией Голубого океана?

Speaker: Для меня Голубой океан в образовании это уберизация образовательного процесса. Это использование компетенции преподавателя не только в рамках одного ВУЗа или одной программы, использование их опыта и знаний в более широком плане, когда в течении определенного периода они имеют возможность читать свой курс и программу в различных ВУЗах, группах и тем самым увеличивают количество часов преподавания и расширение Вузов, в которых они преподают. И для ВУЗа это расширение преподавателей, увеличение количества студентов, появление новых дисциплин, которые актуальны и интересны студентам. Для меня Голубой океан - это не платформа и не контент, а именно история с уберизацией преподавательского процесса.

Researcher: Если измерить применение стратегии Голубого океана в текущей ситуации в ВШМ по шкале от 1 до 10, где 1 – совсем не реализуется, 10 – отлично, прекрасно, потенциал виден. Где это будет и почему?

Speaker: 2-3, потому что есть обмен этой информацией, но это не автоматизированный и не развернутый процесс. Давайте 3.

Researcher: Следующий вопрос будет связан с концепцией четырех действий в стиле Голубых океанов. Она используется сейчас как инструмент? Это про то, как строить стратегию, когда ты что-то создаешь новое, что-то сокращаешь, что-то улучшаешь по сравнению с конкурентами, чтобы выйти в этот Голубой океан и его создать. Можете из деятельности ВШМ, положении на рынке по сравнению с другими, выделить, что создается ВШМ чтобы сделать уникальным школу и ее продукты?

Speaker: Ценность ВШМ – образовательные программы, которые подбираются под практическую применимость знаний. Это индивидуальная образовательная траектория с курсами, которые имеют практическое применение у студентов в будущем.

Researcher: А что было полностью уничтожено, от этого ушли?

Speaker: Отказались от концепции, что 90% курсов должно читаться штатными преподавателями.

Researcher: К чему снизилось внимание?

Speaker: Ушли от 100% offline формата обучения.

Researcher: Назовите тренды в высшем образовании и следует им ВШМ или нет?

Speaker: Ориентация на практический подход (8-9 баллов)

Элективность и индивидуальные образовательные траектории (8-9 баллов)

Тренд на международное образование (10 баллов);

Преподаватели-практики (6-7 баллов); Гибкость образования для студентов (5-6 баллов);

Образовательная среда – объединение кампуса с образовательным учреждением (7-8 баллов).

Researcher: Есть примеры успешных практик ВУЗов, бизнес-школ, которые Вас восхищают?

Speaker: Стенфорд, Беркли – это достойные ВУЗы с точки зрения принятия практики и образовательного процесса и учебного процесса, студенческой жизни.

Researcher: Какие задачи Вы видите перед собой, чтобы эти стратегии и инновации поддерживать в ВШМ?

Speaker: Реализация стратегии близко связана с экономикой процесса. Возможность реализации должно просчитываться и должен быть эффект не только качественный, но и количественный с точки зрения выручки, доходов, стоимости обучения. Такие вещи сейчас крайне важны.

Researcher: Ваши задачи сейчас с этим связаны?

Speaker: Связаны, конечно

Researcher: С какими сложностями Вы сталкиваетесь в процессе работы над этим вопросом?

Speaker: Сложность – это учет в разрезе отдельных образовательных программ, когда необходимо разделить себестоимость определенного обучения на отдельные образовательные программы и группы.

Researcher: Спасибо большое

Interview 9: Margarita Gladkova, Associate Professor of Graduate School of Business (Department of Business Informatics), Academic Supervisor of Management and Digital Innovation at HSE

Researcher: Первый вопрос будет связан с ключевыми факторами успеха, которые Вы видите в ВШЭ, т.е. какое стратегическое позиционирование на Ваш взгляд сейчас реализуется школой и что выгодно ее отличает по сравнению с другими конкурентами на рынке высшего образования?

Speaker: В ВШЭ есть стратегия, которой мы придерживаемся. Высшая школа бизнеса появилась в сентябре 2020 года, и мы еще только начинаем свое позиционирование, потому что не было команды. Переход с факультета бизнес и менеджмент к новой школе с определением ценностей. У нас есть своя стратегия, но она сейчас на уровне команды управленческой. Программа достаточно уникальная на уровне бакалавриата по набору определенных характеристик с Лондонским университетом (по крайней мере пока). Эта программа с достаточно узким фокусом: по бизнес-информатике, по компьютерным наукам, по менеджменту. Обычно на уровне бакалавриата берется вектор очень широкий. Узкоспециализированные программы больше свойственны для магистратуры. У нас - это достаточно уникальное предложение реализуется на английском языке, плюс студент может получить два диплома, что редко для бакалавриата на российском рынке. Идея этой программы не предполагает обмен, там нет мобильности, только летняя школа. Это локальная франшиза, которая дает возможность получить два диплома. Студенты имеют доступ к материалам Лондонского университета, изучают в рамках программы, начиная со второго года обучения, по четыре дисциплины и сдают дополнительно экзамены для того, чтобы получить аттестацию по окончании этой программы в Лондонском университете.

Researcher: Как Вы понимаете стратегию Голубого океана? Что это значит для Вас?

Speaker: Предложение продукта, который до этого не существовал, создать спрос.

Researcher: Оцените стратегию Голубого океана в текущей ситуации в ВШЭ по шкале от 1 до 10, где 1 – совсем не реализуется, 10 – отлично, прекрасно, потенциал виден.

Speaker: Я не уверена, что мы используем эту стратегию, потому что условно ВШМ этот путь прошла, в том числе с участием нашего нынешнего руководителя. Есть базовые вещи для того, чтобы бизнес-школа установилась, и мы сейчас проходим эти стадии, чтобы оказаться в определенных рейтингах. Но у нас есть одна особенность – это крупный факультет, где учится 5000 студентов в бакалавриате и магистратуре. Наша задача предложить образовательный продукт, который будет сильно востребован широкой аудиторией. Сейчас идет период становления, и он достаточно стандартный.

Researcher: Следующий вопрос будет связан с концепцией четырех действий в стиле Голубых океанов. Это про то, как строить стратегию, когда ты что-то создаешь новое, что-то сокращаешь, что-то улучшаешь по сравнению с конкурентами. Что создано, создается принципиально новое в ВШЭ, чего нет у конкурентов?

Speaker: Как только была сформирована школа, мы сделали академические советы, в которые в основном входят работодатели и только 2-3 представителя университета. Мы понимаем, что готовим людей для рынка, чтобы у ребят была карьера успешной. Такие

академические советы внедрили для всех программ. Сейчас их 20. Такой связи с бизнесом не было.

Researcher: Это тренд, которому уделяется больше внимания, чем у конкурентов?

Speaker: Обычно у нас есть преподаватель, он владеет определенной экспертизой. Кафедра формирует экспертизу и то, что студент изучает. Как это сделано в ВШМ и у нас: есть работодатель, академический совет вместе с ним и академический руководитель программы формирует потребность каким компетенциям нужно учить, формирует задачу для департамента нужные дисциплины. Это новая история для ВШЭ.

Проектная работа – есть ярмарка проектов, т.е. каждый человек (сотрудник, преподаватель, исследователь) может сформировать на ярмарке проектов какой-то проект, определенное задание и взять себе в проект студента. Он получает за это кредиты. У студента есть возможность поучаствовать в разного рода активностях, не связанных с его программой или связанных. Это не новое в бизнес-образовании, но здесь на таких объемах это задача совершенно другая. Организовать сложнее.

Researcher: Есть активности, которые совсем ушли?

Speaker: Идея того, как формируется учебный процесс, программы. Раньше департаменты формировали запрос, не связанный с рынком

Researcher: Есть то, от чего не ушли, оно осталось, но стали меньше уделять внимания?

Speaker: Приоритеты есть разные: есть острые вопросы и не очень, но внимание уделяем всем.

Researcher: Ваши цели и задачи для развития бизнеса?

Speaker: У меня программа коммерческая. Цель одна – мы хотим заработать деньги, и чтобы качество программ было высокое. На моей программе не требуется проходить аккредитацию. Есть задача – привлечение большего количества студентов, которое позволит соблюсти баланс доходов и расходов. При больших объемах важно сохранить качество. Привлечение качественного и платежеспособного контингента. Важно, чтобы было четкое понимание какую ценность они получают в этом обучении. Задачи: контролировать качество и им управлять. Обратная связь со студентами у нас обязательна. Они оценивают курс, работу преподавателя и раз в год оценивают управление программой руководства.

Researcher: Какие сложности возникают при реализации этих задач?

Speaker: У меня есть определенная конкуренция с программами на входе, потому что есть программы в Вышке с аналогичным предложением. Приходиться балансировать, чтобы привлекать ребят сильных, интересных. С точки зрения мотивации – я привлекаю больше практиков.

Researcher: Есть примеры успешных практик ВУЗов, бизнес-школ, или конкретные программы, которые являются ценным примером для Вас?

Speaker: Первый – опыт ВШМ, но он здесь не всегда применим, т.к. другие масштабы. Второй – Международный институт экономики и финансов, аналогичная программа с моей и мы часто на неё ссылаемся. У них есть хорошая прибыль. Они много лет делали акцент на качество и сейчас это работает.

Researcher: Большое спасибо.

Interview 10: Vandor Peter, Senior researcher, NPO Competence Center Lead at Vienna University of Economics and Business

Researcher: Good afternoon! At the beginning of our interview could you describe your experience in education field and your current position at university?

Speaker: Good afternoon. My name is Peter Vendor. I am Senior researcher at Vienna University of Economics and Business and NPO Competence Center Lead. My academic career started here in 2008, so I have experience of more than 12 years.

Researcher: Thank you! Based on your experience, could you specify key success factors for your university in general and Center in particular? What makes your different from competitors on higher education market?

Speaker: From the university perspective I would say that key success factors are international and openness as well as high expertise in economics. In Austria, universities are mainly focused on the field chosen to develop deep knowledge of the topic and provide detailed expertise. Also, this expertise is supported by international accreditation. For us it is improvement of high quality of teaching and infrastructure provided for students. Our new campus is one of such examples. And we also meet requirements translated by officials.

Researcher: Thank you for such detailed answer. In order to go further, we need to clarify understanding of the BOS. How do you understand the Blue Ocean Strategy concept?

Speaker: Frankly speaking, for me university in general is a player in red ocean. Higher education market is defined, there are a lot of players with long-term history and reputation. Our university is in comfortable position there, so hardly could I say that new values could be created there. Blue ocean as a space for opening opportunities and serving unknown demand is more about our Center, because we are constantly searching for new needs and ways to serve it.

Researcher: Could you evaluate from 1 (unsuccessfully) to 10 (fully successfully, all instruments are used effectively)– how successful the BOS concept is implemented at your university and at your Center? Why did you choose such rating?

Speaker: Such a tricky question. I need to think... Well, for university in general I would say that it is 9 for Red ocean and 7 for Blue ocean. But that I mean that yes, WU is presented in highly competitive market, however, there are actions supporting innovative approaches integration into regular functions. For example, hybrid classes. At the same time, for Center, the evaluation would be 7 for Red ocean and 9 for blue ocean. Because, as I mentioned, we are serving underserved needs and searching for new opportunities.

Researcher: Thank you! In order to continue, the ERRC grid need to be defined. Do you know 4 actions of the Blue Ocean strategy concept? Do you remember them?

Speaker: Yes, but could we refresh it together?

Researcher: Of course. I will show you the graph of comment on it (*demonstration and verbal description*). I would like to ask you several questions based on the four actions framework in order to find out how your school is working with the Blue Ocean strategy concept. What have you created in comparison with competitors? What makes your unique on the higher education market?

Speaker: I will answer from two perspectives as usual. For university, I guess creation is connected with MBA program and its organization in app format. On the market there are a variety of programs for executives, however, we paid attention to our target audience needs and adopted materials for more digital forms. Also, WU has master degree programs implemented in collaboration with other institutes all over the world that makes it attractive for international students. Talking about the Center, we invest a lot of time and resources in hybridisation of our activities and support of students initiatives. The main value for us is high-quality networking. We support community building. Ans that makes as different from competitors.

Researcher: Thank you! Coming to the next question, which factors have you already reduced well below the higher education market standards? Are there any elements that have you reduced or eliminated in order to optimize costs?

Speaker: Great question. Of course, as a response to the COVID crisis, most classes were organized in online form. So, we reduced physical classes, now 70% of them are online, 30% are offline. What else... I guess, reduction is connected with less attention to the research. There is a trend for practically-oriented tasks and projects on the market. Our partners are interested in real business problems solving. So, we pay more attention to business-oriented projects nowadays.

Researcher: If I understood correctly, you have already reduced traditional research and number of offline classes and events. However, which factors that the higher education institutes have long competed on have you eliminated and why?

Speaker: Some years ago, in our university we provided master students opportunity to have 5-days short trainings. It seemed to be a great solution, demand was quite high. However, we could not be sure in the quality of our alumni. Short courses provide opportunities for new knowledge receiving as fast as possible, however, deep understanding of the topic requires long-term communication with experts and practical experience, for example group or individual projects preparation. The quality of knowledge received by our students is the priority, so we decided to eliminate short trainings In orer to invest our resources in longer programs.

One more priority for us is the quality of teachers and their responsible approach to studying process. I would say that we stopped working with experts who were not ready to follow standards and norms. Of course, it is not an easy task to form team and guide it for effective work, however, human resources are key for us, that is why we need to adopt our staff in order to implement strategy and achieve stated goals.

Researcher: One more question about four actions. We have already discussed creation, reduction and elimination. Which trends in higher education field have you seen and already implemented?

Speaker: As I have already mentioned, digitalization was initiated by the COVID crisis, so we just have to adopt and follow this trend. Now we are trying to find perfect balance between online classes and offline activities in campus, but more time is required to form balanced concept. Center has already become ore online-oriented that University in general. And in such approach, I could also see socially-responsible behaviour. It seems to be that more people are thinking about place for studying or working based on their effect on climate change. Should you travel a lot? How your traveling will affect the environment? More teachers and students started to think about their personal contribution to the quality of environment around us. In such a context, online options could be attractive for people al over the world, that is why we are working with sustainability topic. Also, accreditations and participation in international ratings

are required for university brand awareness and partnership enrichment. We participate in ratings among other universities and work according to international standards that support our reputation.

Researcher: Thanks a lot for your answers. To be more precise, I would like to ask you about your personal goals which you are trying to achieve for strategy realization. What are the main tracks for you and your Center strategy for the next 3-5 years? Could you name them and metrics you use to evaluate the success achievement?

Speaker: Well, first and the main one is connected with high quality of our operation saving and development. It is not only about the quality of teaching, but also about effectiveness of our administrative operations. Hybridization affects all aspects mentioned above too, so it is also one of our goals to find an optimal balance between online and offline activities.

Researcher: How do you understand, that your way of hybridization is optimal and contribute to the better quality of teaching and general operations?

Speaker: We have a founder and, undoubtedly, orient on his recommendations and opinion. Center is people working there, so, of course, I am in contact with specialists, asking about their feelings and emotions, checking their involvement in working processes. A lot of answers could be found just in communication and asking personal opinion.

Researcher: Thank you! Do you have something to add?

Speaker: Yes, I also want to mention sustainable approach realisation. I have already talked about it as a trend. To follow it, we integrate sustainability topics in our content, trainings, workshops. We are responsible for our students clear understanding of climate change and their own possibility to contribute into its achievement. I should say that students' feedback is positive, so we see that our way of sustainable approach translation is translated correctly.

Researcher: Thank you. The last question for your today conversation is about your inspiration.

Speaker: Do you know any examples of successful new practices implementation in higher education which you want to take into consideration for your Center? Could you name them?

Researcher: Great question. I have already mentioned WU MBA program. For our Centre is a real example of digitalization and simplification of contents to open new niche and attract clients. We are in process of finding perfect balance, their experience is definitely inspirational. The example of Bosch Alumni network is also interesting for us. Because one of our values provided to participants is directly about communication and building network for their future career. Bosch experience provide us instruments to develop community in our Center.

Researcher: Thanks a lot for our interview! Do you want to specify something that I did not ask you in terms of the BOS implementation?

Speaker: I guess that is all for this moment. I will be happy to read the results and know more about practices of other universities. Thank you for questions!

Interview 11: Rudolf Dömötör, Director of the Entrepreneurship Center Network (ECN) at the Institute for Entrepreneurship & Innovation at Vienna University of Economics and Business

Researcher: Could you describe your experience in education field and your current position at university?

Speaker My name is Rudolf, I am a director of the Entrepreneurship Center. I started at Vienna University of Economics and Business as teaching and research assistant in 2002. I did my Phd there and after that started my own consulting firm which is still in operations. I returned to the university in 2014 and took responsibility for activities connected with entrepreneurship. That is when we initiated network creation. Nowadays, there are 25 partner universities participated in this Network in Austria.

Researcher: Thank you. I guess we could come to the first question. What are the key success factors for your university and your center? Could you describe your school strategic positioning on the market?

Speaker: I will use two perspectives. The university' strongest success factors are excellence in research and teaching, so the offering of the programs' diversity and covering all different disciplines. One of the major differentiation factors about the university is accreditation, so called Triple crown. Another important effect on my mind is strong international focus. It's a network of about 250 universities all over the world, so we have strong connections and regular students' exchange programs. The architecture of the campus itself makes our university attractive for students. You know, when they come here, they have such a wow-effect. Our approach is not to duplicate activity initiatives that are already out there on the market. We want to be specific and make our activities different from what you usually get in traditional cases. We are really close to the students and we are working on university awareness improvement and the development of entrepreneurship mindset.

Researcher: Could I ask you about closeness to students. What do you mean by that?

Speaker: Close to student in comparison to the activities organized by startups and organizations outside the university. This is in comparison; we try to leverage.

Researcher: Thank you! The next part will be about the BOS concept. Do you understand the Blue Ocean Strategy concept? How does it translate to you?

Speaker: For me the BOS is your trial to create a new market. This is the basic idea. There are different actions like reduce, raise, create...

Researcher: What do you think, is this concept been implemented at your university? Could you evaluate from 1 (unsuccessfully) to 10 (fully successfully, all instruments are used effectively)– how successful the BOS concept is implemented at your school? Why did you choose such rating?

Speaker: With regard to the ECN level, we are doing this. We do not deliberately label it as the BOS for us. However, we are using its instruments quite intensive to evaluate all our activities to analyze whether it contributes to our strategic goals and mission. In case of evaluation, 6 or 7. May be even 8.

Researcher: Why?

Speaker: It is integrated in our DNA, but since we do not do it from the book, I gave such evaluation.

Researcher: You have already mentioned the ERRC grid and four activities. I would like to ask you several questions based on the four actions framework in order to find out how your school is working with the Blue Ocean strategy concept. What have you created in comparison with competitors? What makes you unique on the higher education market?

Speaker: Do we talk about specific examples, right? In this case, there is a program started in 2017 and called the “Change-maker program”. Up until then, we were offering great but pretty much standard events with regards to help create awareness among students: public talks, networking events, start-up fairs. However, we wanted to get people into the startup ecosystem and the program assisted in it. Target group was defined as people who have an idea or are motivated by the idea of starting their own company. To create a comfortable space for them, we collaborated with primary schools. So, the program participants can do training with the primary school kids. We created a new community and opportunity for ideas to be implemented in real life. Also, we contributed to the society by collaborating with primary school. Nowadays, we are growing this program all over Austria. I guess that is a great example of finding a new market in our field.

Researcher: Sounds amazing. Am I correct that this program is available for university students interested in entrepreneurship, right?

Speaker: This is like a training program for university students. So, they can go out and do entrepreneurship workshops with school kids.

Researcher: I get it. Do you want to add something there or it is better to move for the next question?

Speaker: Yes, the second example is our event series called “Trial forces”. Here in Austria, we have highly specialized universities. For example, we are mainly about economic and business, there are medical university, technical university and others. There are not a lot collaborations between universities, but in our field of entrepreneurship it is extremely important to find interdisciplinary ideas. Crossdisciplinarity is a key to find great initiatives and build great startups. In this context, we started the program called “Entrepreneurship Avenue” in 2014. It happened to be one of the largest students-centered events in Europe. This is where we stimulated collaboration between universities and created space for their students’ communication and collaboration. It was the largest project created in our case. However, it is organized once in a year. While the “Trial forces” is organized monthly in different universities.

Researcher: I guess for creation that is all?

Speaker: Frankly speaking, I have a lot of examples, since we constantly searching for new niche in our fields. However now I guess it is better to continue.

Researcher: Ok, which factors that the higher education institutes have long competed on have you eliminated and why?

Speaker: This part is the most difficult one. It is hard to get rid of things that we have been doing. But one of the examples is the program that we started in 2015 called the Startup days. Events were specialized according to industries or technologies (FinTech, EdTech and other). What we did it was a fair which attracted 10-15 representatives of startups from specific industry or technology. So, students could meet with them and know more about new ideas. Furthermore,

we have panel discussion with startups representatives on the monthly basis. More than 100 participants were involved. However, we noticed that demand and interest were decreasing. The major reason for this was the same offering provided by other organizations significantly in Vienna in this time period. Coworkings, startups communities made the same meetings regularly, so our offer lost its uniqueness. Obviously, the startups days did not pay off for us anymore and we decided to eliminate it.

Researcher: Do you have some examples of activities eliminated in your organizational processes?

Speaker: Yes, but I need to think... Undoubtedly, we corrected the team work organization. But it is not a big thing, that is mainly about our readiness to adopt. Not a huge strategic decision. It is more on the level of our culture, not about the BOS implementation.

Researcher: Ok, if we are coming to reduction, which factors have you already reduced well below the higher education market standards? Are there any elements that have you reduced or eliminated in order to optimize costs?

Speaker: Yes, we are a rather small team. Now it is 9 people in ENC. What we did was basically to leverage our activities to focused on our mission and reduce parts in which we need to spend a lot of time and efforts for startup teams coaching and mentoring, for example. We are still doing it, but less intensive than our competitors. We are focused mainly on building connections with other companies and funds to help our startups get in contact with them as quickly as possible.

Researcher: Thank you! Do you have something to add for the reduction part?

Speaker: I think in was the most significant example, so we can go father.

Researcher: Of course. In order to come to raising activities, I have an extra question for you. Which attributes can set new higher education standards or trends? Which of them have you already implemented in practice?

Speaker: I have two examples. There is a constant evolution of management startup processes. Here we increased workshops covering the topic of metrics and tools used, OKR methodology. Our team and projects could be familiar with such important aspects. One more thing is about strong communication physically at campus. Before we have mainly digital communication with new students publishing about our events. But now we are going to classes physically, talking about new events. We found out that followership on social media platforms and number of participants in events increased, so we became more visible for students.

Researcher: Thank you! I have two more questions for you. I remember about the time limits, so will try to make the end of our conversation as quick as possible. In terms of the BOS strategy implementation, what are the main goals for you for the next 3-5 years? And how do you evaluate its achievement?

Speaker: One of the major goals for us is the grows on the national and international levels. Expand our network and our program, specifically for the programs mentioned before. Started this year, we created more formal partnership with other universities to provide their students opportunity to participate in our programs. Two partner universities are in Africa, another one in Iran. They could use our brand name to realize the same programs that could increase our international awareness. The question is whether we need it since we are focused mainly on the local market? An I believe that yes, we need it. The international level of brand awareness makes

our local brand stronger. For most important KPI for us is the number of people we reached. Number of new participants, partners and qualitative measures in the design correction.

Researcher: Do you have other focuses?

Speaker: In different parts of university, we are having quite high futility, so we understand that people can go out. For me it is important to organize the teamwork in that way to be sure that we can follow our goals and go through such a fluctuation with my team, integrate new team members.

Researcher: And how do you understand that you are successful on this way?

Speaker: That is a great question. I would say that I rely on my God feeling. When I see that everything is not going down and we are working effectively. It is very much on my God feeling.

Researcher: Thank you! The last question for today is about examples. Do you know any examples of successful new practices implementation in higher education which you want to take into consideration for your school? Could you name them?

Speaker: Difficult for me to answer. Examples in our field are startups centers having an opportunity for prototyping. We do not have such a space. I watch on Technical university in Munich, their ability to organize their own investment fund. Also, Cambridge university, University of London. However, that is not fully for us.

Researcher: Thanks a lot for our conversation! Do you want to specify something that I did not ask you in terms of the BOS implementation?

Speaker: Now I guess no. I will contact you if some ideas will appear in my mind.

Interview 12: Bernhard Weber, Startup & Innovation Hub Lead on the Campus of the University of Graz

Researcher: Could you describe your experience in education field and your current position at university?

Speaker: I am responsible for start-ups at University of Graz. I am working for more than 15 years in higher education in different positions, and for the last 5 years I am responsible for start-ups realizations with partners supporting local needs.

Researcher: What are the key success factors for your school? Could you describe your school strategic positioning on the market?

Speaker: I would say that the University of Graz has a long tradition. We are nearly 450 years established; we are the second biggest university at Austria. Also, we are covering the wide range of disciplines, topics and faculties. So, I guess that that it is also one of factors describing our strategic positioning meaning that we are not focused only on one sphere, we are very broad (from natural science to economics). Challenges in the society are wide and we are able to provide solutions for them.

Researcher: Could I summarize that from your point of view, the the key success factors for your university are the fact that it is the second biggest university in Austria, covering wide range of topics and constantly improving research base? Is it correct?

Speaker: Yes, and also try to develop impact to the society solving challenges in different fields. You need more than one view point to find answers.

Researcher: Thank you! Do you understand the Blue Ocean Strategy concept? How does it translate to you?

Speaker: For me the BOS is about finding market that is free from competition, out of crowded market. Where I can use my competence in order to create my own market. Looking for a place that seem to be unattractive, but there you can develop your own ideas and server uncovered needs.

Researcher: Thank you, I get it. What do you think, is this concept been implemented at your university? Could you evaluate from 1 (unsuccessfully) to 10 (fully successfully, all instruments are used effectively)– how successful the BOS concept is implemented at your school? Why did you choose such ranting?

Speaker: In connection to the BOS, I would give it like 4, below 5.

Researcher: Could you describe why?

Speaker: Main part of our activities are like mainstream actions, we just need to do it. That is not really options of the BOS. But to be successful around competitors, we are trying innovative activities. However, in Austria universities are not competitors. We are opinion leaders in our fields. In our region we are following more traditional approach.

Researcher: Thank you! Do you know 4 actions of the Blues Ocean strategy concept? Do you remember them?

Speaker: Yes, however it would be better to refresh it together.

Researcher: Of course. Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) Grid is a tool used to focus on eliminating and reducing, as well as raising and creating for unlocking a new market. It is presented in a form of matrix that complements the Four Actions Framework (*demonstrate and comment on the graph according to the instructions*).

I would like to ask you several questions based on the four actions framework in order to find out how your school is working with the Blue Ocean strategy concept. What have you created in comparison with competitors? What makes your unique on the higher education market?

Speaker: Compared to competitors in our region, we created entrepreneurial campus activities. Of course, it is incentivized by government, however, we are a leader in this field. For the last 2-3 years that is it.

Researcher: May be something else or it is the main course for you?

Speaker: The second point will be strategic international connections. We are implementing international programs with European institutes building strong connections with them. Also building connection with universities on the global level.

Researcher: In term of collaboration, do you have such connections only with academic universities or also with employers?

Speaker: My work is directly connected with broaden the network, improve collaboration with companies in different industries. For example, with WeChat. I am making it on the daily basis. We want to be more connected to the society, making something that affect their quality of life.

Researcher: Talking about collaboration, do you feel it as creation or raising activity?

Speaker: In case of our university, it mostly about creation. Based on the previous experience, it is a new approach for us. That is why I see it mostly as creation rather than raising.

Researcher: Thank you! Coming to the next part, could you describe factors that you eliminated completely?

Speaker: Frankly speaking, I need to think... I could not name the specific aspects. Mainly, they are just reduced, not eliminated. It is our strategic problem. I could not name something that we completely eliminated.

Researcher: In such a case, could we talk about reduction? Which factors have you already reduced well below the higher education market standards?

Speaker: Quite hard to say... I would say that this is the topic we are doing hard. I mean we reduce something to make in better. For example, we are making physics classes together with other universities to improve the quality of content and develop our collaboration.

Researcher: Ok, I get it. The last question in this part. Which attributes can set new higher education standards or trends? Which of them have you already implemented in practice? (Which trends do you see in higher education? Do you follow them?)

Speaker: One of the main trends developed in pandemic situation is about hybridization. Students are more used to implement digital instruments and platforms. There is the strategic topic for the university improvement talking about infrastructure. We need to offer digital format of studying not losing the quality in comparison of other on-campus universities like Oxford and Stanford. We need to find the best way to combine on-campus activities with digital classes. Digital offers are now as a commodity. However, we need to save and attract active students on

campus. There are indicators from the ministry (for example, number of active students) that affects the budgets addressed to our university.

Researcher: Thank you! May be something else?

Speaker: One other trend is that university seems to be an active player at the society. Not just research and teaching. Also making impact on the society. Research we are making is relevant for the society. It is not just trend but strategic goal we have set.

Researcher: And this impact is coming mainly for the researchers?

Speaker: Mainly for the researchers, but also for students. Meaning that they understand that they are qualified to use their knowledge to solve real problems of the society. Research topics can be translated somehow to the real problem solving.

Researcher: Continuing the topic about the students' qualification, do you have connections with employees to check the relevance of your classes and programs for business? To check which skills they want to see in their workers and which are not highly demanded.

Speaker: What we see is that employers are interested to be as close to students as possible. To find active people, making extracurricular staff or participated in hackathons. Corporates are looking for people with a kind of entrepreneurial mindset which mean that they are ready to be active.

Researcher: Thanks a lot! The last part will be about your goals for the strategy implementation. What are the main tracks of your organization strategy for the next 3-5 years? Could you name the main goals for you?

Speaker: We have defined 5 main vectors of our strategy to improve ourselves. The first one is like "shape the tomorrow" that is about covering actual research agenda. The next topic is about questioning teaching methods and hybridization. One more aspect is about social integration (relevant researches, relevant content) as well as digital transformation. Ethics about AI and VR implementation. We are trying to build the ethical framework around codes created by technical university that is absolutely about the future. One more base topic is about collaboration for teaching and researches. That supports and leads all other since you need to unite teachers, students and researchers to be active in collaboration.

Researcher: Could you specify, how do you evaluate your progress?

Speaker: That is a great question. When it comes to digitalization, the main activities implemented by universities could be just counted. In the research field, the quotation, number of publications, participation in conferences and contribution to the specific topics. That we are asked to share our opinion. We are an opinion leader in specific topic. For example, in case of AI the fact that we are asked for our experience and opinion, not other universities in Austria.

Researcher: To sum up, I am correct that for digitalization it is quite hard to name the specific metrics, while for collaboration that is mainly about participation in scientific events and number of publications?

Speaker: Yes, the number of conferences and events created in collaboration. We are planning it for 5 years and implementing it to achieve our goals.

Researcher: Thank you! One more question. Which difficulties do you face in the process of your school strategy implementation?

Speaker: If you are such long-term established organization, it is hard to implement strategy changes. The challenge is to bring this big ship with 30 000 students and teachers in the new directions. Or rebuild the big ship with active operations in the smaller ships. You need to think in a strategic way, wise. You need to be precise and step-by-step following the strategy since 3-5-7 years are needed to see the results. We need to stay on the strategy for more than one period and only than if there is no change, we can correct it. And at the same time we need to take into consideration changes coming from outside.

Researcher: In other words, the difficulties are coming from inside and outside factors, correct?

Speaker: Yes, however, inside change speed is lower than the outside one's speed. We need to synchronize them somehow. We can not change the speed of outside changes, so we need to adopt. And that is difficult.

Researcher: Thanks a lot! The last question will be about your inspiration. Do you know any examples of successful new practices implementation in higher education which you want to take into consideration for your school? Could you name them?

Speaker: It is hard to name one specific university. I am a fan of watching the practices from different ones, such as Cambridge university, New Jersey City University. However, the things working in Cambridge could not work here. But one basic thing that I see in successful universities is the culture of how you lead people. There is positive leadership culture. That is about leadership topic. When you have a rector who is positive and optimistic, after 3-4-5 years, the university will be much better due to positive mindset implementation. We see it from other universities example. However, it is hard, especially in traditional universities due to complex organization structure.

Researcher: Do you feel that now you are on the way of positive management implementation?

Speaker: Yes, however, the speed could be higher.

Researcher: Thanks a lot for our conversation! Do you want to specify something that I did not ask you in terms of the BOS implementation?

Speaker: I guess no. Thank you for such a conversation. It was interesting to see the university structure and the BOS implementation, strategic development of the university.