

**Специально для Социоцентр**

**Разработка стратегий  
и подходы к  
выявлению и анализу лучших практик  
для развития организации**

Андрей Латышев

**18 ноября 2024**

## Андрей Латышев: Последние 15 лет опыт:

- ОАО «ТомскНИПИнефть»,  
Начальник службы Кадровой политики  
2007 – 2014
- Томский Политехнический Университет, Проректор по персоналу  
2014 - 2017
- Тюменский Государственный Университет, проректор по  
персоналу и организационному развитию  
2017 – 2023
- ЦРК Западно-Сибирского НОЦ, Руководитель  
2019 – 2023.
- АНО «Школа 21», Сбер 2023 – н.в., директор кампуса «Школа 21» в Новгороде
- НовГУ имени Ярослава Мудрого 2023 – н.в., советник ректора НовГУ
- Тренинги, семинары, сессии, консалтинг с 2010 - по н.в.
- Аналитик Социоцентра, с 2023 - по н.в.

Руководитель проектов в области оценки и развития персонала, создания систем и моделей компетенций, дополнительного образования и реализации программ развития. Разработка стратегий создания и развития организаций и консорциумов, управление проектами, Член кадрового резерва «Наука, Технологии и Высшее образование», оперативный уровень, набор 2023 - 2024 > 20 публикаций;  
РНФ – 2 гранта, исполнитель; Гранты СТАРТ 1, СТАРТ 2 – руководитель



**Андрей Латышев**

**+ 7 905 089 67 47**

[andrewlatyshev@gmail.com](mailto:andrewlatyshev@gmail.com)



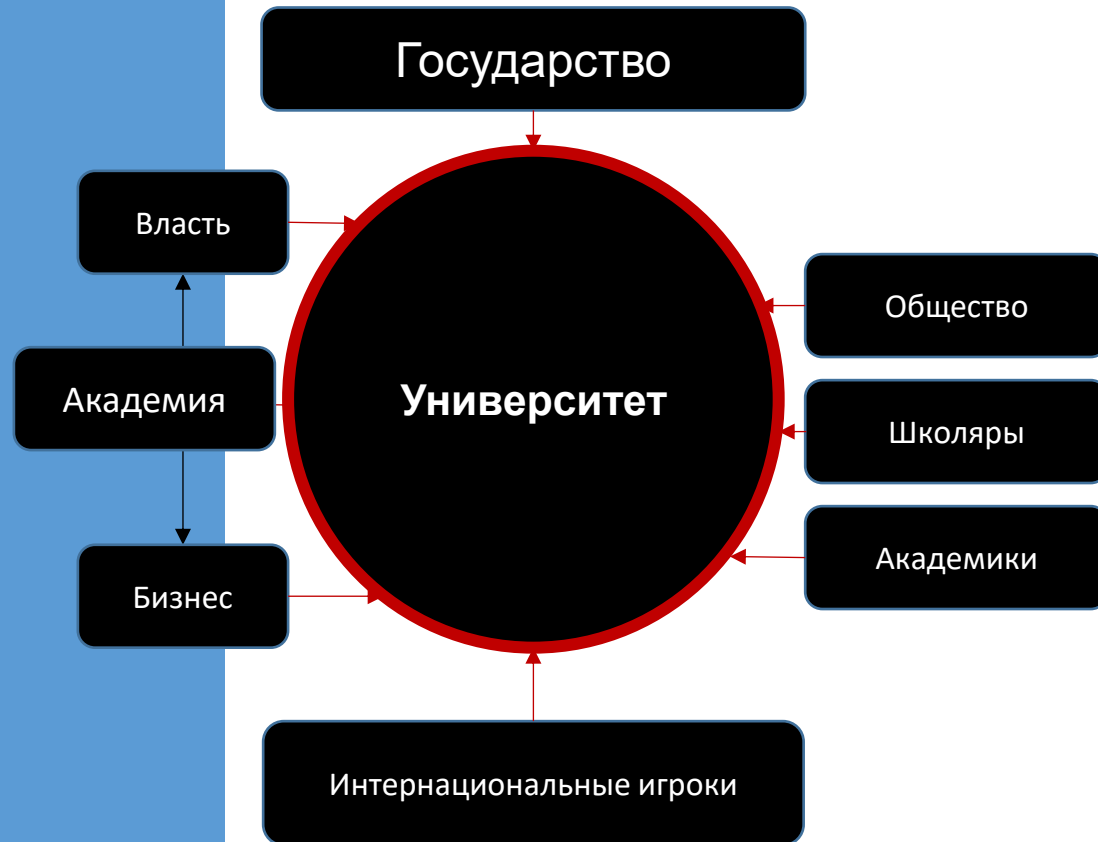
@SIBERIANAS

# План презентации: основные тезисы

1. Университет (ы) и работа с будущим.
2. Принципиальный подход к формированию и реализации стратегии
3. Работа с лучшими практиками: принципиальный подход

# 1. Университет (ы) и работа с будущим

# Современный университет – платформа пересечения интересов массы «игроков»



1. Значительная роль государственного целеполагания;
2. Организационный шторм и предсказуемость непредсказуемости (жизнь в условиях трансформации трансформаций);
3. Короткий горизонт достоверного стратегического планирования;
4. Нарастание конкуренции за ключевые ресурсы развития на всех уровнях организационного развития;
5. Человеческий капитал университета – двигатель трансформации, не одинаково успешно работающий в различных институциях: кадры, компетенции, вовлеченность.



# Жить и развиваться в эпоху перемен

Работая с  
будущим  
как мы  
можем  
его  
узнать?

**Взаимная интеграция количественных и качественных методов,** за счет которой можно компенсировать недостатки одних инструментов преимуществами других. Например — использование результатов математического моделирования как входящей информации для работы экспертных групп и дальнейшая «ручная» калибровка с учетом мнений специалистов о тех параметрах или взаимосвязях, которые невозможно или сложно смоделировать.

**Развитие мультидисциплинарных и междотраслевых исследований,** позволяющее приблизиться к точной оценке и прогнозированию реальных процессов. Скажем, оценка перспектив использования новых материалов в энергетике или применение нейробиологических подходов к анализу поведения экономических агентов требуют объединения знаний из многих разобщенных сфер.

**Широкое использование цифровых технологий, искусственного интеллекта, анализа больших данных,** создает новый класс исследований будущего. Они могут принимать разные формы — от визуализации (например, с помощью дополненной или виртуальной реальности можно оказаться внутри семантического кластера глобальных трендов и изучить все в 3D-формате) до предиктивной аналитики на основе машинного анализа документов, для которой разработка рыночного консенсус-прогноза в буквальном смысле минутное дело.








События 2020 - 2023 годов перевели мир из состояния управляемого развития\* — в эпоху джокеров, событий с низкой вероятностью наступления, но масштабными эффектами.

\* глобальные тренды определены,  
рынки поделены и правила игры  
установлены

# На чем основан наш разговор ?



## Состав направлений\*

-  Информационно-коммуникационные технологии
-  Науки о жизни (медицина и биотехнологии)
-  Новые материалы и нанотехнологии
-  Рациональное природопользование
-  Транспортные и космические системы
-  Энергоэффективность и энергосбережение



## 1. Вызовы и окна возможностей

- 1.1. Глобальные тренды
- 1.2. Угрозы и возможности

## 2. Перспективные рынки, продукты, услуги

- 2.1. Структура
- 2.2. Характеристика
- 2.3. Потребительские свойства
- 2.4. Эффекты

## 3. Перспективные направления научных исследований

- 3.1. Тематические области
- 3.1.1. Области задельных исследований
- 3.1.1.1. Приоритетные задачи исследований и разработок

## 4. Рекомендации по использованию



<http://wiwe.iknowfutures.org/>



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

## ОТВЕТ НА НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

### Утверждена обновлённая Стратегия научно-технологического развития

(Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145)

### Послание Президента Федеральному Собранию

(Перечень поручений от 30 марта 2024 г. № Пр-616)

### Подписан Указ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»

(Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309)

## 9 национальных проектов технологического лидерства:

1 Беспилотные авиационные системы

2 Новые технологии сбережения здоровья

3 Технологическое обеспечение продовольственной безопасности

4 Новые материалы и химия

5 Новые атомные и энергетические технологии

6 Экономика данных и цифровая трансформация государства

7 Средства производства и автоматизации

8 Перспективные космические технологии

9 Транспортная мобильность

Работая с  
будущим  
Какие  
вопросы  
мы  
можем  
себе  
задавать?





# Матрица трансформирующих трендов высшего образования РФ 2020 – 2045 года



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

	2020	2025	2030	2040	2045
	Реализующийся	Краткосрочный	Среднесрочный	Долгосрочный	Долгосрочный
Организационные тренды	Консорциумы вузов и организаций реального сектора экономики	Снятие границ образованием в вузе и у его партнеров	Новые формы независимых организационных структур вузов	Открытый кампус. вуз как открытая городская и региональная среда	Транснациональные вузы с сотнями тысяч студентов TAVR
	Укрупнение научно-образовательных организаций	Сетевая форма с единой научной и образовательной средой	Управление вузами в режиме ситуационных центров	Развитие вузов как платформ на основе свободного образования	Искусственный интеллект как управляющее ядро вуза
Образовательные тренды	Индивидуализация образования	Личностная модель образования индивидуализация и персонализация	Образовательная траектория на протяжении всей жизни	Управление траекториями развития людей и сообществ	Достоверное моделирование и виртуализация ИОВ
	Мобильное и смешанное обучение	Образовательные экосистемы	Адаптивное обучение в смешанной среде	Полноценные AR & VR среда норма образования	Интегрированное образование на основе интерфейсов мозг-компьютер
Технологические тренды	AR/VR технологии в вузовской среде	Образовательные симуляции в VR среде на основе реальных данных	Всеобщий интернет и доступность онлайн обучения	Виртуальный профессор заменяет большинство преподавателей	«Машинолоды» основа социально-экономической системы
	Цифровые тьюторы и советники по развитию	Прогноз потенциала человека на основе тотальной аналитики	Снятие языкового барьера за счет машинных методов перевода	Повсеместное распространение кибер имплантатов и Ai чипов	Самообучающиеся образовательные и исследовательские экосистемы
Тренды человеческого капитала	Конкуренция за человеческий капитал: персонал, абитуриенты	Поведенческая аналитика и мотивация	Профессор теряет связь с местом работы	Весь труд поддающийся алгоритмизации автоматизирован	Транс-человеческий состав вузов и вызовы новой сегрегации
	Оценка компетенций с использованием новых технологий	Форсайт успешности человека в перспективе жизни	Фьючерсные контракты с талантливыми студентами	Нормы продолжительности жизни изменяют нормы образования	Конструирование компетенций и человека «под заказ»
Социокультурные тренды	Завершение перехода от знаний компетенциям	Диплом как стандартный документ теряет обязательность	Бесплатное обучение студенты получают плату за образование	Общедоступность и Ai методы анализа обесценивают экономику знаний	Формирование многовекторного человечества
	Тотальное формирование данных о человеке	Обучение – в процессе выполнения проекта	Новая ценность образования без получения профессии	Обучение – в процессе создания новых знаний и генерации вызовов	Появление и развитие новых наук и новых научных методов
Глобальные тренды	Пандемия и перевод обучения в онлайн	Развитие новых форм вузов и конкурентные войны	Гибель рейтинговых агентств и наукометрии	Пересборка моделей университетов модель SU	Новая роль центров знаний как драйверов развития человечества
	Глобализация образования и переток талантов	Конфликты систем образования и поиск общих форм	Формирование единой структуры данных (ЕСД) о человечестве	Завершение формирования ЕСД о человечестве	Глобальные вызовы существования и экспансии человечества

Организационные тренды

Образовательные тренды

Технологические тренды

Тренды человеческого капитала

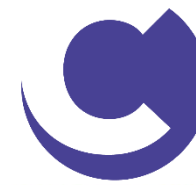
Социокультурные тренды

Глобальные тренды

Работая с  
будущим  
Какие  
вопросы  
мы  
можем  
себе  
задавать?



Что это значит для вуза  
Сейчас и через 3 // 8 // 18 лет?  
2025 // 2030 // 2040



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Реализующийся

Краткосрочный

Среднесрочный

Долгосрочный

2020

2025

2030

2040

2045

Образовательные  
тренды

Индивидуализация  
образования

Личностная модель  
образования  
индивидуализация и  
персонализация

Образовательная  
траектория на  
протяжении всей  
жизни

Управление  
траекториями  
развития людей и  
сообществ

Достоверное  
моделирование и  
виртуализация  
ИОВ

Мобильное и  
смешанное  
обучение

Образовательные  
экосистемы

Адаптивное  
обучение в  
смешанной среде

Полноценные  
AR & VR среда  
норма образования

Интегрированное  
образование на  
основе интерфейсов  
мозг-компьютер

Что это значит для преподавателя вуза

Сейчас и через 3 // 8 // 18 лет?

2025 // 2030 // 2040

Реализующийся

Краткосрочный

Среднесрочный

Долгосрочный

2020

2025

2030

2040

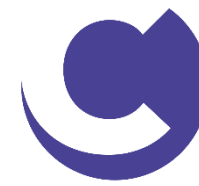
2045

Технологические  
тренды

AR/VR технологии в вузовской среде	Образовательные симуляции в VR среде на основе реальных данных	Всеобщий интернет и доступность онлайн обучения	Виртуальный профессор заменяет большинство преподавателей	«Машинолюди» основа социально-экономической системы
Цифровые тьюторы и советники по развитию	Прогноз потенциала человека на основе тотальной аналитики	Снятие языкового барьера за счет машинных методов перевода	Повсеместное распространение кибер имплантатов и Ai чипов	Самообучающиеся образовательные и исследовательские экосистемы

Что это значит для вуза  
Сейчас и через 3 // 8 // 18 лет?  
2025 // 2030 // 2040

# Развитие и организационные изменения. Слом Парадигмы.



СОЦИО  
ЦЕНТР



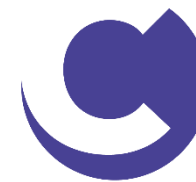
МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Парадигма – центральное ядро общепринятых утверждений, ценностей и поступков, культивируемых в организации. Парадигма определяет то, что составляет «настоящую» действительность в организации.

Университет НЕ МОЖЕТ развиваться, расти, проходить стадии трансформации без смены парадигм, в том числе проходя через кризисы.

Новые идеи НЕ ВОЗНИКАЮТ из доминирующей парадигмы, всегда противоречат ей и привязаны к людям – **Лидерам изменений**





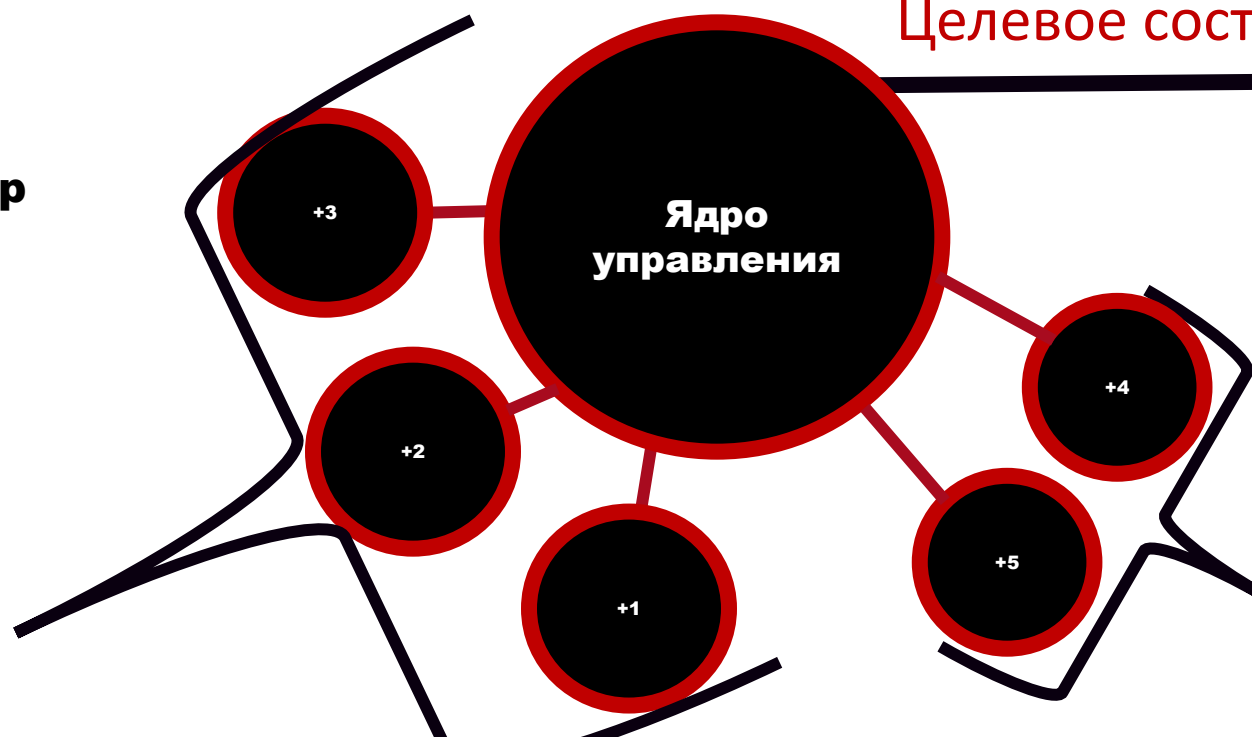
Университет - оператор траекторий развития людей и сообществ, площадка пересечения и реализации идей, проектов на принципах ERITE

Тезисы

- Децентрализация системы принятия решений и управление на основе данных. Минимизация административно-управленческого аппарата.
- Свободное перетекание студентов и НПР между точками компетенций в пределах города и макрорегиона.
- Обучение в компаниях у партнеров. Индустрия - не место прохождения практики, а полноправный участник программ обучения.
- Университет 3.0. - ориентированный на генерацию вокруг себя бизнесов и решение глобальных вызовов, а не только оказания услуг для экономики.
- Инвестиции в человеческий капитал – главные инвестиции..

Education  
Research  
Innovation  
Technology  
Entrepreneurship  
**ERITE**

Альянс  
1



Целевое состояние 2025

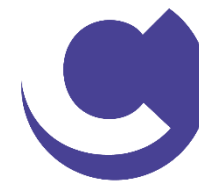
Управление организационными  
изменениями глобальная  
трансформация:

Внешний контур  
2

2035

## 2. Принципиальный подход к формированию и реализации стратегии

# Фазы разработки стратегии (per SBU)



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

## I. Границы, Амбиции, Глубина

300+



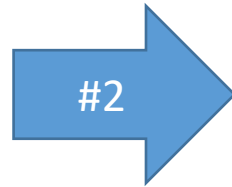
**ИДЕИ**

что мы  
могли бы  
сделать?

#1

## II. Анализ и выводы из анализа

50+



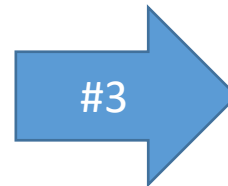
что мы  
можем  
сделать?

#2

3. Варианты

## III. Конкретный язык и критерии

20+



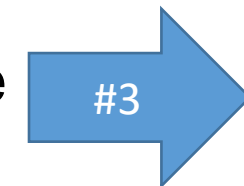
что мы  
ХОТИМ  
сделать?

#3

Основное  
стратегическое  
направление  
(цель)

## IV. Ресурсное обеспечение стратегии

7+

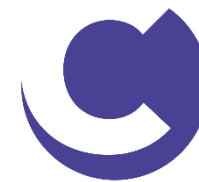


Как мы это  
сделаем?

#3

Цели  
Проекты  
Ресурсы  
Шаги

# Возможные этапы разработки стратегических решений



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

MS

Быстро выделить перечень проблем.  
Быстро выделить спектр возможных решений  
Вовлечь значительное количество людей в решения

SS

Выработка видения на 5 и более лет  
Вовлечение ключевых людей  
Вовлечение на всех уровнях  
Принципиальные решения о будущем

PAS

Выработка конкретного плана  
Разработка принципиальных инструментов  
Цели, Полномочия, Профессионалы, Нормы  
Принятие мастер документа

SPMP

**Короткий (2 – 4)**

**Структура:**

1. Проблема
2. Решения 2 - 3
3. Целевое состояние
4. Ресурсы. Действия.

**Язык**

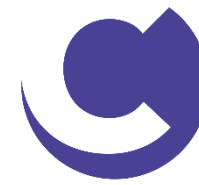
1. Конкретный
2. Измеримый
3. Честный

**Действие**

1. Одно конкретное действие

# Идеология изменений – люди

Jeff Hiatt (CEO компании Prosci Change Management)

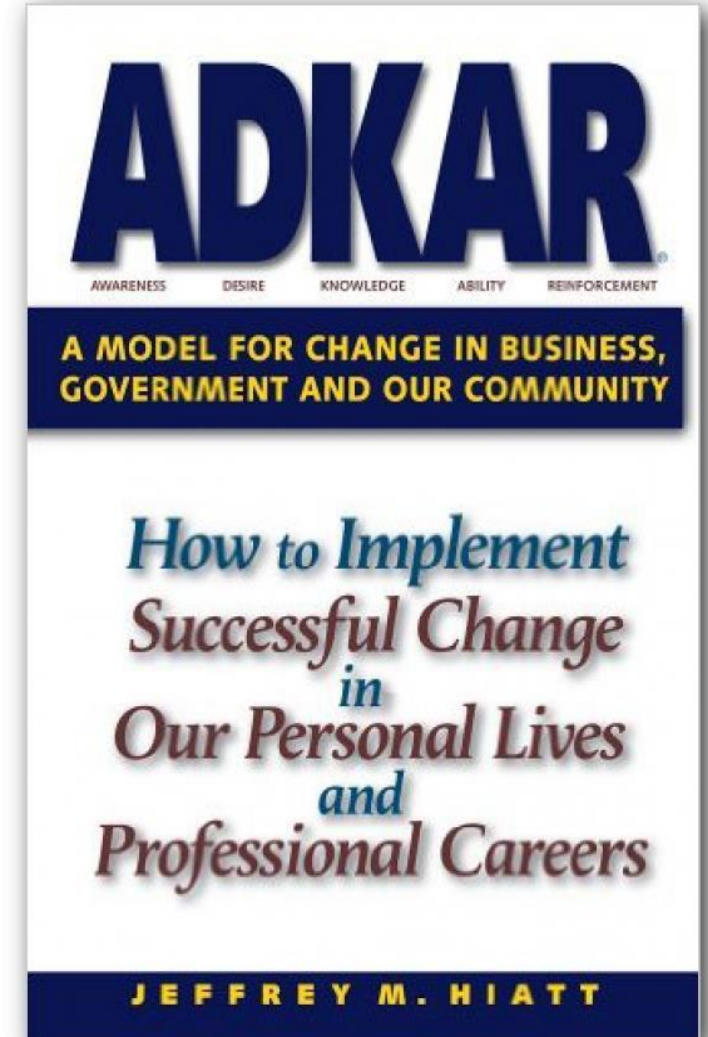


СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

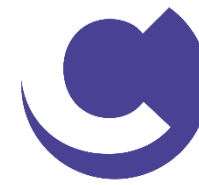
- **Awareness:** Осознание необходимости изменений.
- **Desire:** Желания поддержать изменения и участвовать в них.
- **Knowledge:** Знания того, как осуществлять изменения и каким должен быть результат.
- **Ability:** Способности внедрять изменения день за днем.
- **Reinforcement:** Способности закрепить изменения.





# Идеология изменений – люди

Jeff Hiatt (CEO компании Prosci Change Management)



СОЦИО  
ЦЕНТР

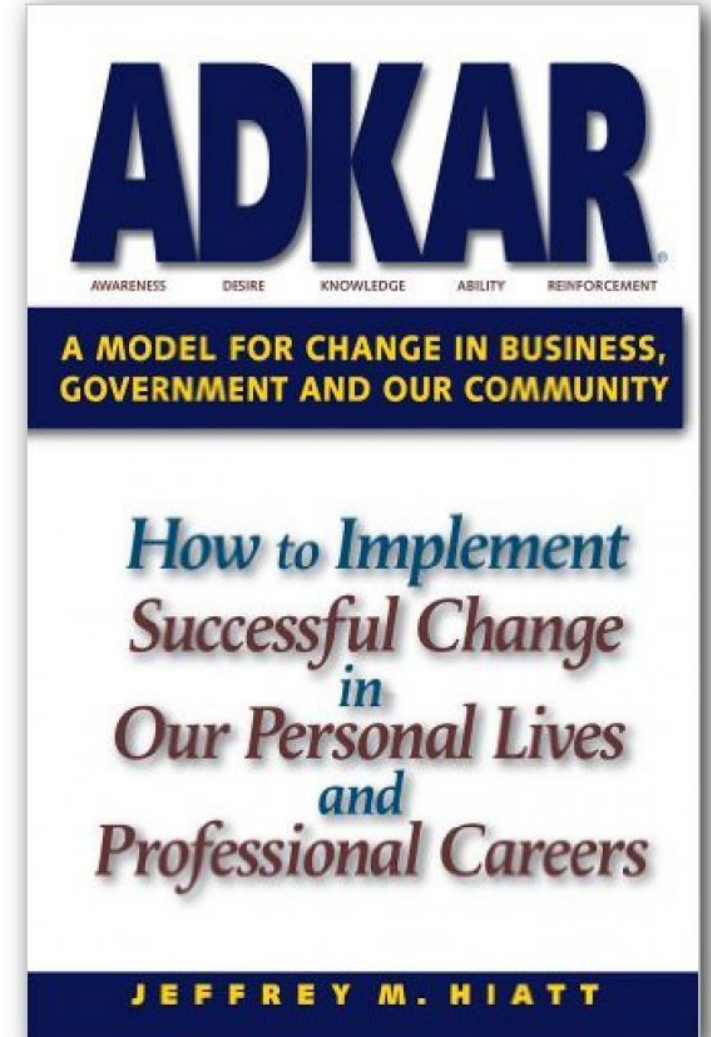


МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Перемены в организации тождественны переменам в поведении конкретных сотрудников.

**Основная причина неудач изменений в том, что руководители управляют трансформацией организации, а не конкретных ее работников.**

Управление процессом изменений в организации, через **обучение, вовлечение и развитие сотрудников и команда**, принимающих участие в изменениях.



[ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community](#)



**Awareness**

**Desire**

**Knowledge**

**Ability**

**Reinforcement**

**Осведомленность**

**Желания**

**Знания**

**Умение**

**Закрепление**

Что не работает или работает плохо в организации?

Распространение информации о выгодах от изменений.

Идеология T&D  
Обучение подходам.

Создайте подходящую систему управления

Наймите директора по развитию // изменениям

Какие есть варианты? Как мы узнаем о проблемах?

Определение и работа с рисками и сопротивлением.

Командное развитие и обучение  
Управление знаниями и распространение информации

Начинайте с малого  
Обучение конкретным инструментам

Определяйте и показывайте чемпионов

Фокус внимания на наиболее важных основаниях для изменений?

Ускорение динамики изменений  
Устранение страхов

Установить разумные цели (амбиция)

Не проводите изменения скрытно

Распространяйте опыт  
Извлеченные уроки и лучшие практики

**ЗОНА ВКЛЮЧЕНИЯ**

**ЗОНА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Enablement Zone

Engagement Zone

# 3. Работа с лучшими практиками



# PriorityFest

МГИМО  
УНИВЕРСИТЕТ

приоритет 2030^  
лидерами становимся

СОЦИО  
ЦЕНТР



# Что такое лучшие практики?

Все об  
ЭТОМ  
ГОВОРЯТ,  
НО КАК  
ЧАСТО  
ВУЗЫ С  
ЭТИМ ЧТО-  
ТО  
ДЕЛАЮТ?

Лучшие практики (передовой опыт) — это проверенные и эффективные методы, которые помогают достигать наилучших результатов в различных сферах деятельности, включая образование и науку.

Набор принципов и действий, которые **в теории** приводят к наиболее эффективному результату.

В литературе по менеджменту этот термин часто переводят как «передовой опыт».



# Пять «простых» шагов в бенчмаркинге

## Пять простых шагов

- 1. Планирование.** Изучаем проблему, продукт или сервис, для которых планируем провести бенчмаркинг. Определяем область исследования и формируем список **прямых и косвенных** конкурентов и конкретных продуктов.
- 2. Сбор информации.** Собираем информацию о рынке, конкретных решениях, фиксируем и структурируем находки.
- 3. Анализ.** Проводим инвентаризацию находок, критический анализ и вырабатываем базовые рекомендации по каждой «находке».
- 4. Аналитический отчет.** Создаём таблицу с рекомендациями и составляем отчёт в формате презентации для дальнейшего обсуждения с командой и лицом принимающим решения
- 5. Конкретные шаги.** Приоритизируем список рекомендаций и формируем дорожную карту внедрения лучших практик и изменения бизнес-процессов, если требуется.

# Пять «простых» шагов в бенчмаркинге

1. **Планирование.** Изучаем проблему, продукт или сервис, для которых планируем провести бенчмаркинг. Определяем область исследования и формируем список **прямых и косвенных** конкурентов и конкретных продуктов.

## №1 Определение целей

Главная причина для реализации проекта исследования лучших практик – это ваша конкретная организационная цель.

Она должна выражаться конкретной формулировкой, например «повысить выручку университета от реализации программ ДПО до 500 млн. рублей к 2027 году»

# Пять «простых» шагов в бенчмаркинге

**2. Сбор информации.** Собираем информацию о рынке, конкретных решениях, фиксируем и структурируем находки.

№2

Главная задача этого этапа - определить исследуемые параметры, их количественное и качественное измерение, а также обеспечить максимальную фиксацию всех ВОЗМОЖНЫХ «находок»



# Пять «простых» шагов в бенчмаркинге

№3

**3. Анализ.** Проводим инвентаризацию находок, критический анализ и вырабатываем базовые рекомендации по каждой «находке».

## **Поиск новых возможностей**

На этапе анализа необходимо из всего массива собранных данных найти информацию, которая максимально поможет в достижении ранее поставленной цели.

**Глобально на этом этапе важно задавать относительно каждой находки четыре вопроса:**

1. Почему это решение или возможность реализована у конкурента?
2. Каков ожидаемый эффект от её внедрения в вузе (на какую метрику она влияет)?
3. Возможно ли её применить в принципе и в каком виде?
4. Ключевые риски и ограничения для внедрения

# Пять «простых» шагов в бенчмаркинге

**4. Аналитический отчет.** Создаём таблицу с рекомендациями и составляем отчёт в формате презентации для дальнейшего обсуждения с командой и лицом принимающим решения

**5. Конкретные шаги.** Приоритизируем список рекомендаций и формируем дорожную карту внедрения лучших практик и изменения бизнес-процессов, если требуется.

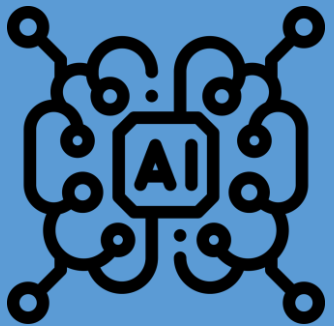
№4-5



**Искусственный интеллект (ИИ) — это комплекс методик компьютерных наук, а также математики, биологии и психологии, которые занимаются разработкой систем, способных выполнять задачи, обычно требующие человеческого интеллекта. Главная их задача — попытка моделирования человеческого разума.**

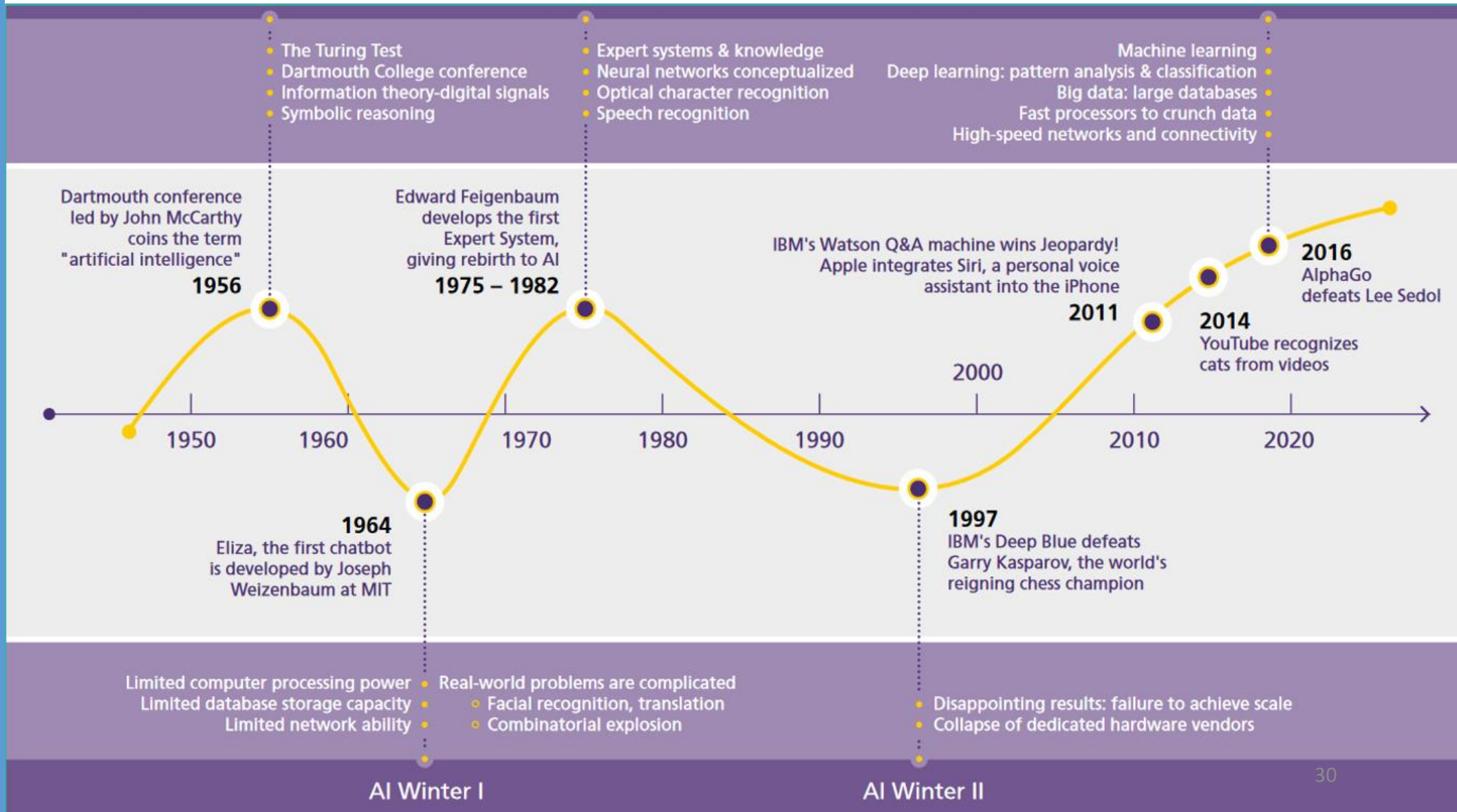
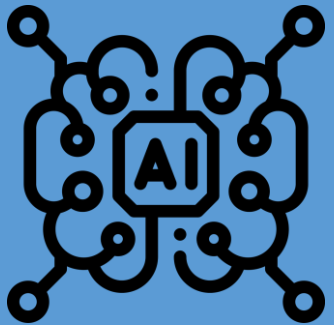
**Простыми словами ИИ — это компьютерная технология, которая позволяет программам и системам «думать» и «делать выводы», как это делают люди.**

**ИИ использует алгоритмы, математические модели и наборы данных для того, чтобы «учиться» и «принимать решения» на основе этих данных.**





# Три Волны развития ИИ – на Гребне Волны?



**Спасибо за  
внимание,  
контактная  
информация для  
вопросов –**



**Андрей Латышев**

**+ 7 905 089 67 47**

**[andrewlatyshev@gmail.com](mailto:andrewlatyshev@gmail.com)**

**@SIBERIANAS**