

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



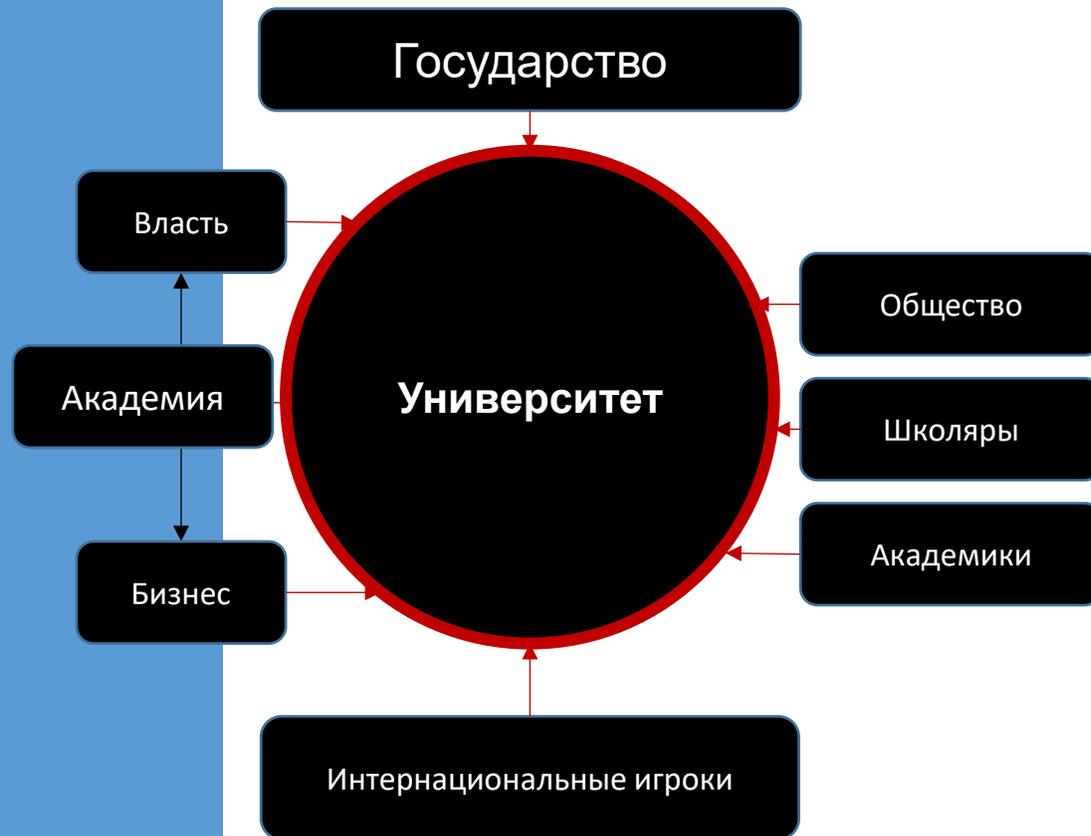
@SIBERIANAS

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

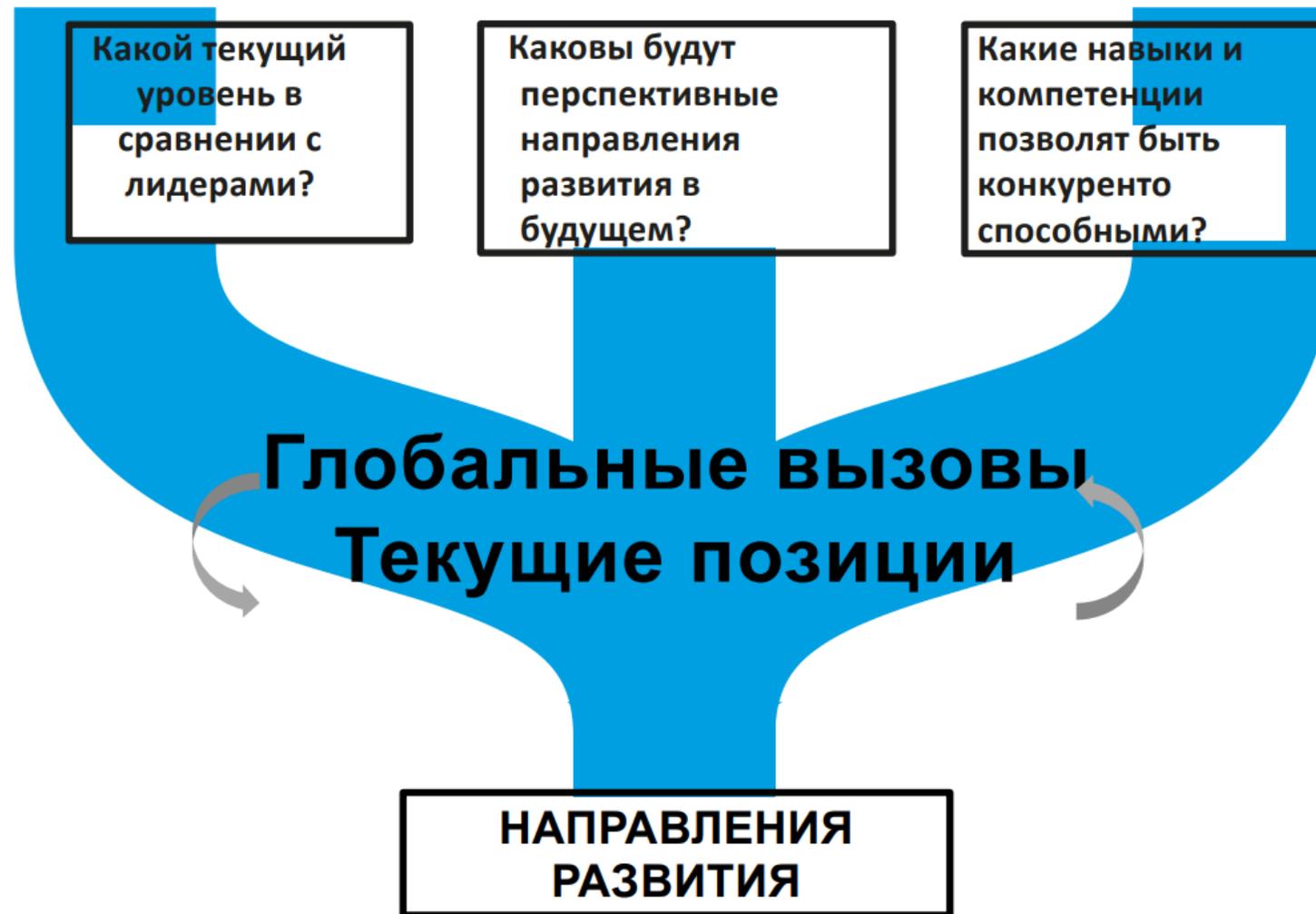
6 Экономика данных и цифровая трансформация государства

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



СОЦИО
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ

	Реализующийся 2020	Краткосрочный 2025	Среднесрочный 2030	Среднесрочный 2040	Долгосрочный 2045
Организационные тренды	Консорциумы вузов и организаций реального сектора экономики	Снятие границ образованием в вузе и у его партнеров	Новые формы 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	Самостояющиеся 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?

Организационные тренды	Реализующийся	Краткосрочный	Среднесрочный	Долгосрочный	
	2020	2025	2030	2045	
	Консорциумы вузов и организаций реального сектора экономики	Снятие границ между 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

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	«Машинюлюди» 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**



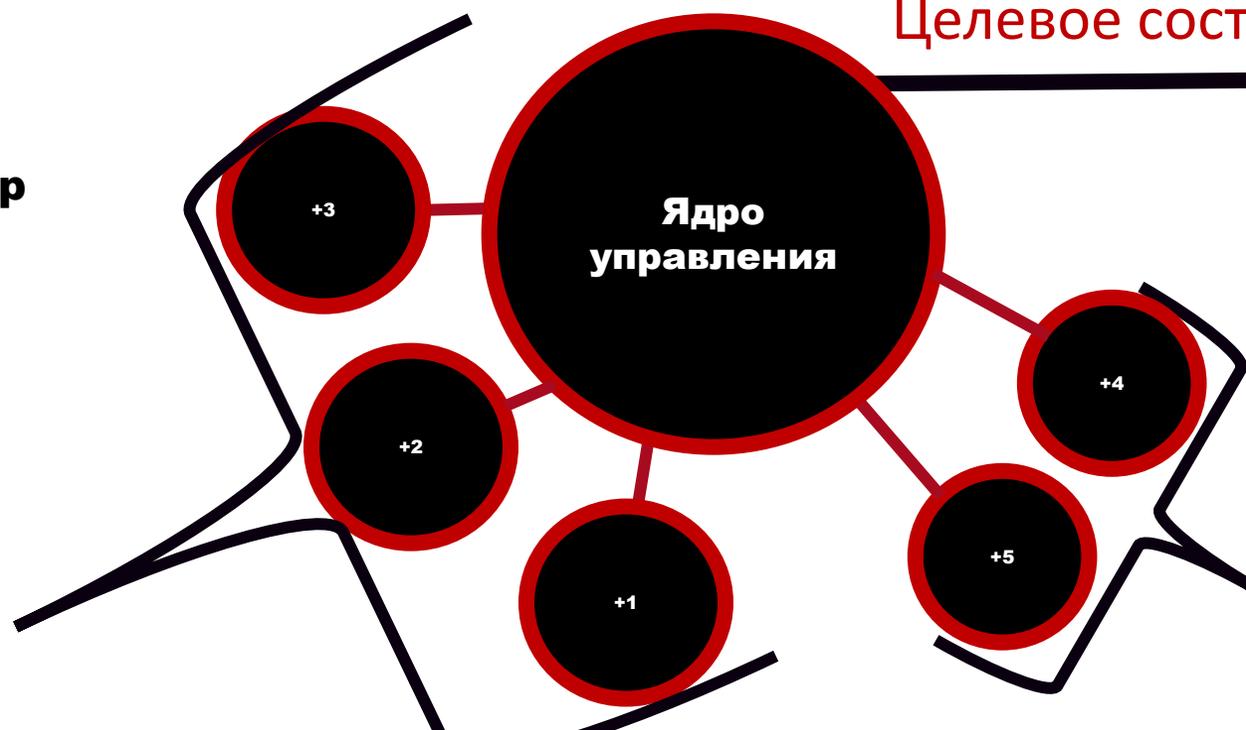
Университет - оператор траекторий развития людей и сообществ, площадка пересечения и реализации идей, проектов на принципах ERITE

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



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+



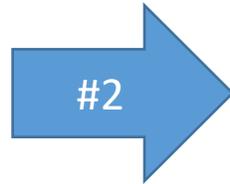
ИДЕИ

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+



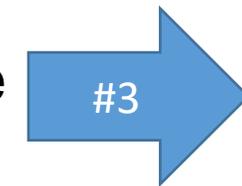
что мы ХОТИМ сделать?

#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)

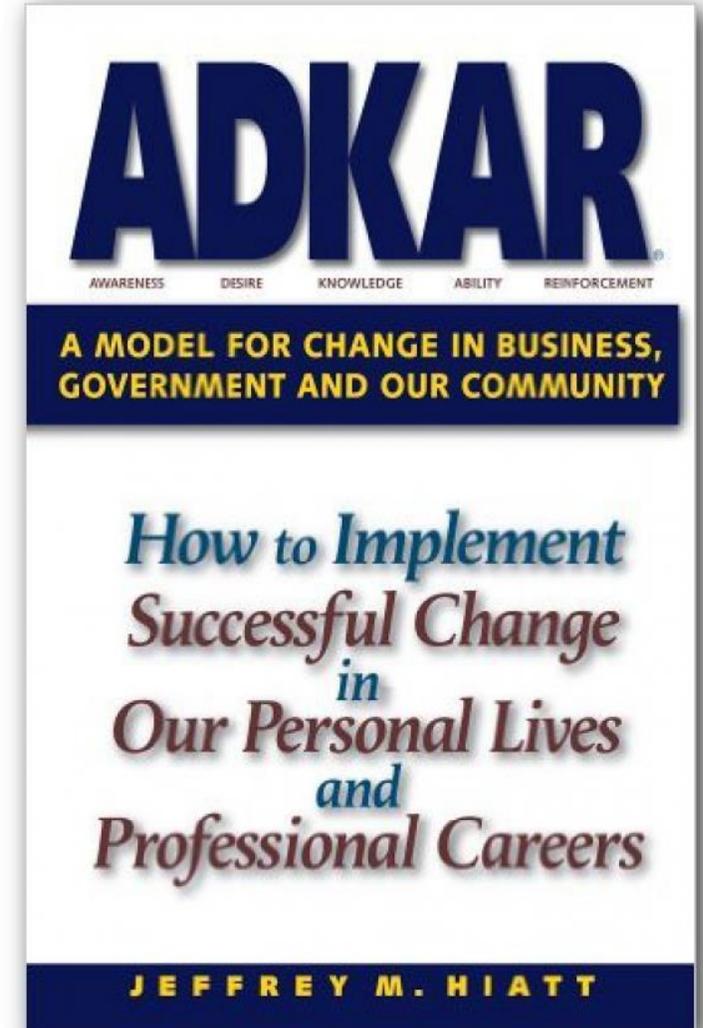


СОЦИО
ЦЕНТР



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

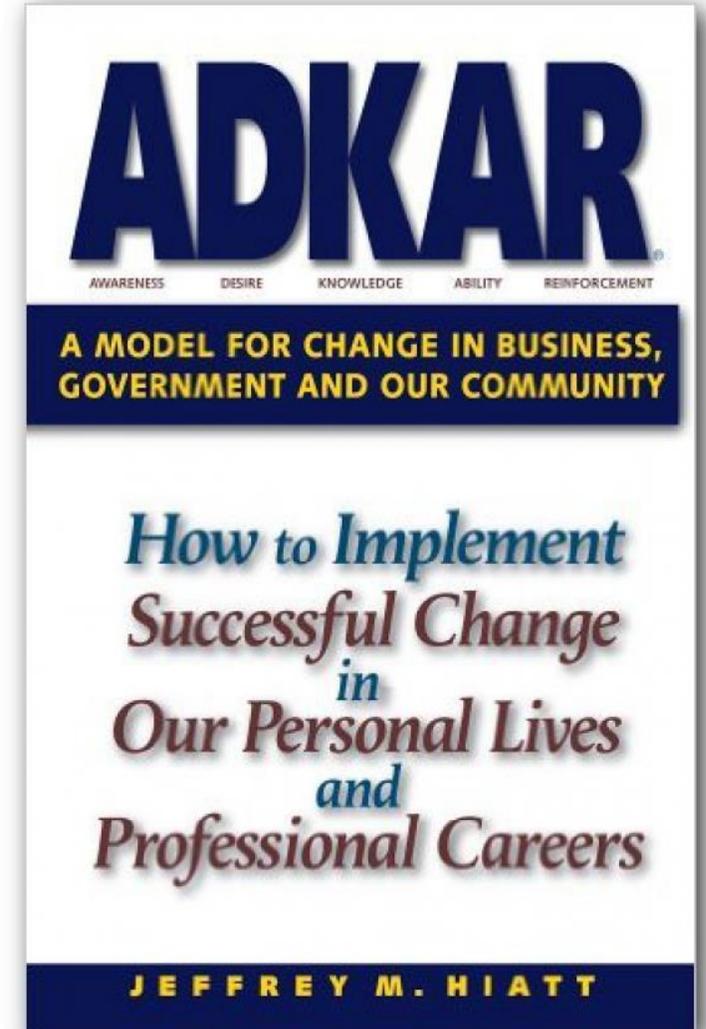


МИНОБРНАУКИ
РОССИИ

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?
 Какие есть варианты?
 Как мы узнаем о проблемах?
 Фокус внимания на наиболее важных основаниях для изменений?

Распространение информации о выгодах от изменений.
 Определение и работа с рисками и сопротивлением.
 Ускорение динамики изменений
 Устранение страхов

Идеология T&D
 Обучение подходам.
 Командное развитие и обучение
 Управление знаниями и распространение информации
 Установить разумные цели (амбиция)

Создайте подходящую систему управления
 Начинайте с малого
 Обучение конкретным инструментам
 Не проводите изменения скрытно

Наймите директора по развитию // изменениям
 Определяйте и показывайте чемпионов
 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.

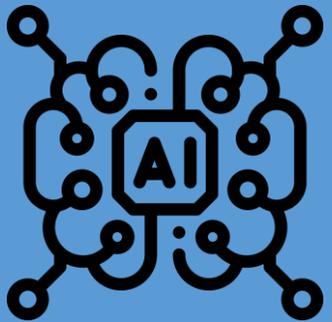
№4-5



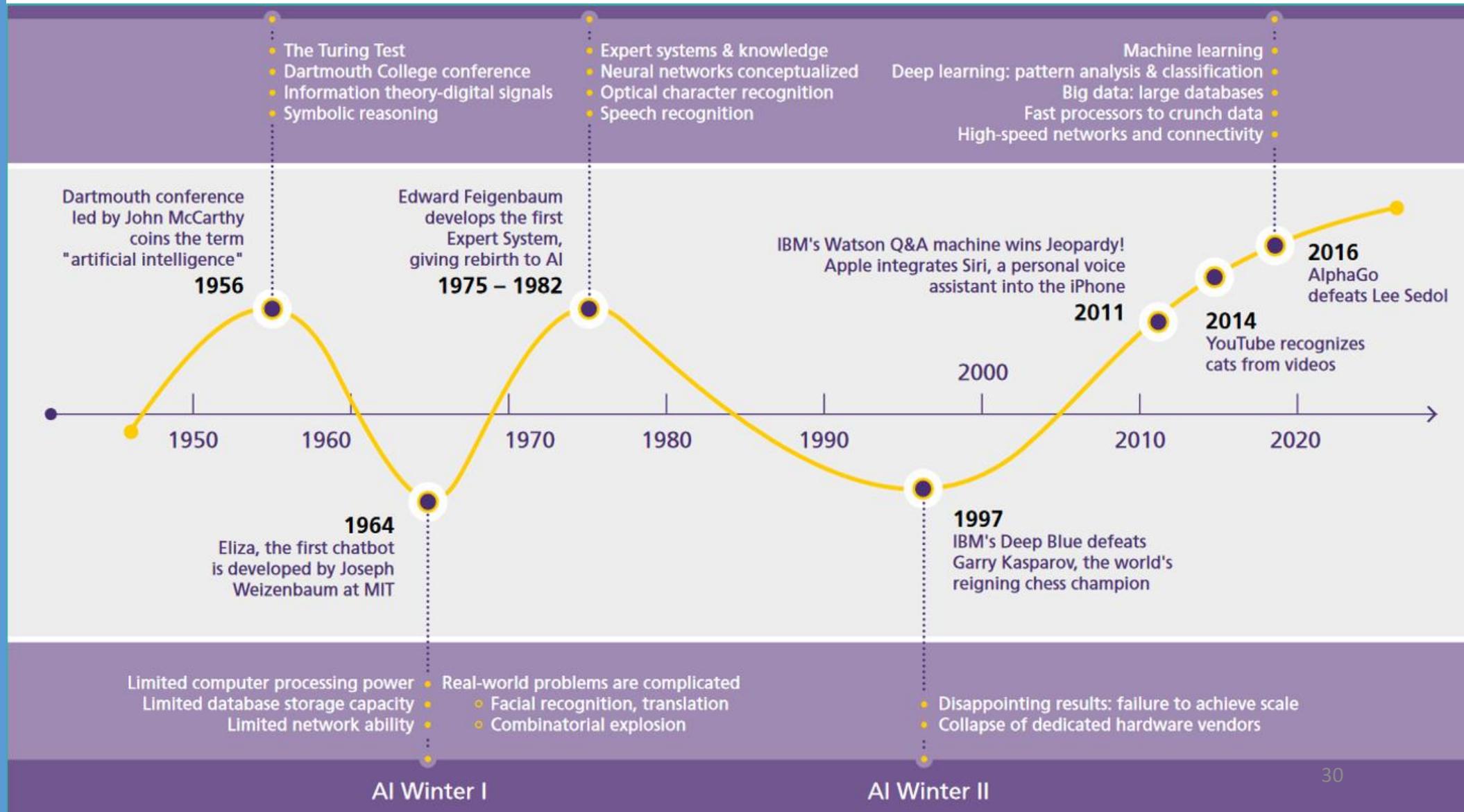
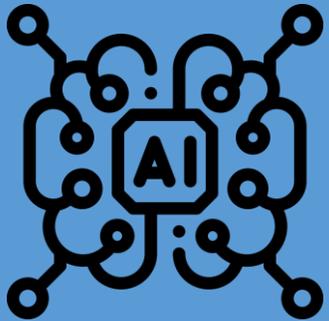
Искусственный интеллект (ИИ) — это комплекс методик компьютерных наук, а также математики, биологии и психологии, которые занимаются разработкой систем, способных выполнять задачи, обычно требующие человеческого интеллекта. Главная их задача — попытка моделирования человеческого разума.

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

@SIBERIANAS