

Бизнес-образование: поверх барьеров

РАБО, форсайт-сессия

26 мая 2022 года

КУ СБЕРа

7 июня, презентация результатов

© Марк Кукушкин, модератор сессии



Благодарности



... и эпиграф

«Не как люди, не еженедельно,
Не всегда, в столетье раза два
Я молил тебя: членораздельно
Повтори творящие слова»

Борис Пастернак, «Поверх барьеров» (1917)

Модератор Марк Кукушкин



КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ

тренер, консультант, коуч, ведущий сессий

- Основатель, акционер компаний:
 - Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998)
 - Тренинг-Бутик (с 2004)
 - Assessment Systems Russia (с 2014)
- Со-председатель комиссии НАСДОБР по сертификации бизнес-тренеров и аккредитации тренинговых центров
- Вице-президент Академии социальных технологий

Автор проектов

- ОТУМКа – Открытый Тренерский Университет (с 2002)
- ПиР: Практики Развития (с 2012)



- премии Trainings & HR EXPO
- Тренер Года (2006, 2011)
- Гуру в области развития и обучения персонала (2008, 2009)
- За вклад в развитие рынка (2007, 2012)
- Своя колея (2019)

Введение

Организация работы



Цели сессии

- Повысить осознанность в отношении ситуации и ее вызовов
- Идентифицировать возникающие тренды
- Определить возможные сценарии развития ситуации (включая стрессовые)
- Определить контуры действий и кооперации в отношении будущего
- Наметить продукты и решения «со вкусом будущего»

Ваши ожидания?

В экспертной части презентации использованы материалы коллег: П.Лукши, Д.Пескова, Т.Нестика, А.Улановского, О.Замышляева и др.

Принципы и правила совместной работы

Коллективный разум

Ценность результата

Активное участие

Удовольствие от процесса

Тайминг (10.00 – 18.00)

Фиксация всех идей

Программа vs гибкость

НЕ ВРАТЬ!



**THINK
OUTSIDE**



Рамка обсуждения

- Российское бизнес-образование
- После 24.02
- Горизонт обсуждения: 2022+ (2030)
- Живое обсуждение (офлайн)
- Первое высшее берем, но не как основной фокус

Логика работы 24.02

- Жизнь после 24.02: что уже произошло?
- Возникающие тренды
- Неизбежное, возможное и желаемое будущее
- Сценарии развития ситуации (включая стресс-сценарии)
- Гипотезы совместных действий / вкладов
- Продукты и решения «со вкусом будущего»

Первый модуль

О форсайте

Идентификация возникающих трендов



От англ. foresight — «взгляд в будущее»

Формирование **приоритетов** и **мобилизация** большого количества участников для инновационного преобразования компании, отрасли, общества создание **сети** агентов изменений, объединенных общим образом долгосрочного будущего



Смысл форсайта

Для человека

- Ориентироваться в будущем
- Опережать изменения
- Самоопределяться

КОЛЛЕКТИВНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

- Согласованный прогноз социального, экономического, культурного, технического развития
- Согласованное видение желаемого состояния среды
- Единый язык коммуникации

Для «общностей»

- Выживать
- Опережать
- Согласовывать интересы

КОЛЛЕКТИВНОЕ НАМЕРЕНИЕ

- Единое представление о субъектах (игроках) и их интересах
- Согласование интересов сторон
- Взятие ответственности за направления изменений
- Создание способов расширения числа участников

КОЛЛЕКТИВНОЕ ДЕЙСТВИЕ

- Описание идей изменений, продуктов и эффектов, которые будут достигнуты
- Формирование команд изменений

Жизнь после 24.02: события и тренды

- На линии времени (24.02 – 26.05)
- Значимые события и возникающие тренды

«Трехслойка»:



Верхний слой:

значимые события (внешний контур)



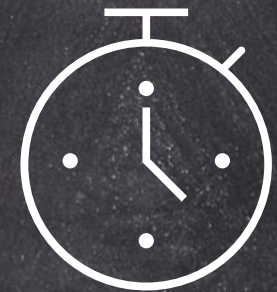
Средний слой:

действия и решения в моей зоне влияния



Нижний слой:

возникающие тренды

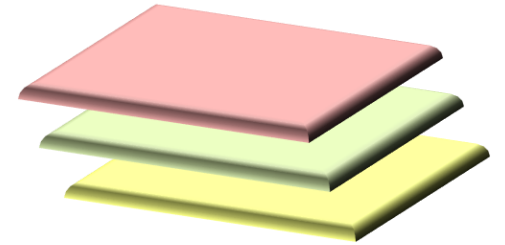


2 минуты
на участника

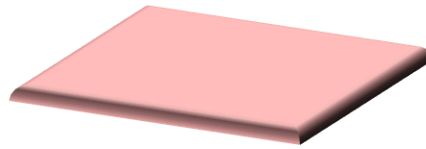
Как это было

Три слоя:

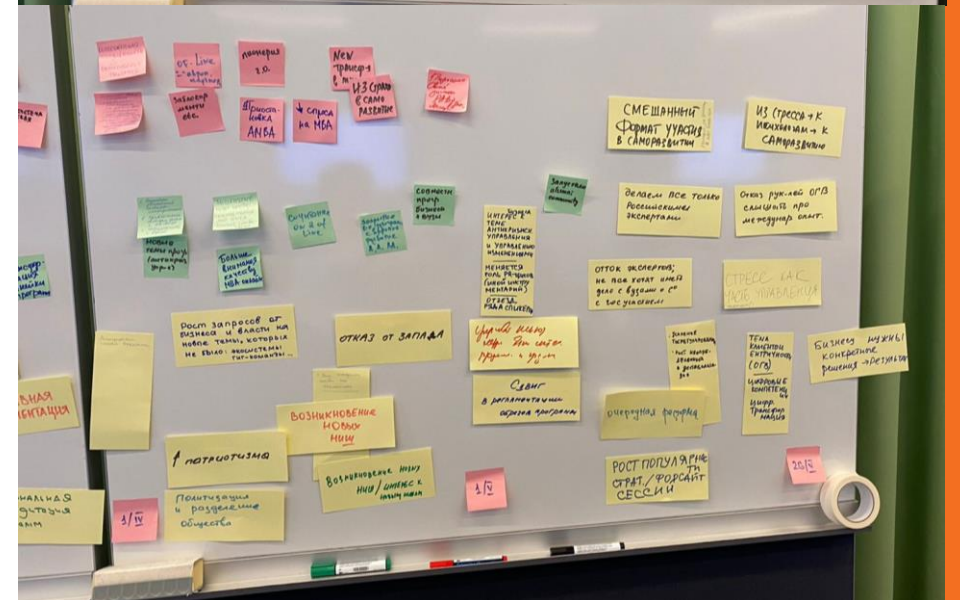
- Верхний слой: Значимые события, которые случились в период последних 3-х месяцев (красная)
- Средний слой: Мои действия в этот период (зеленая)
- Нижний слой: возникающие тренды (желтая карточка)



Значимые события



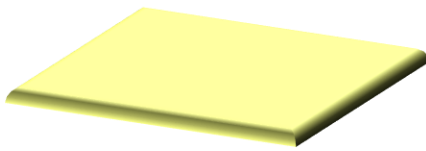
- Уход межд. аккредитующих органов, отказ в зарубежных аккредитациях
- Уход партнёров, уход межд. бизнеса и разрыв логистики
- Сокращение позиций в бизнесе
- Прекращение договора с Открытым университетом Великобритании
- Приостановили набор на программы двойных дипломов
- Отъезд людей
- Рост враждебности людей, «поливание грязью»
- Выход из онлайн
- Снижение интереса к программам
- Нет выхода на зарубежную аудиторию
- Скачки курса валют
- Самоопределение
- «Отвалились» сервисы; блокировки соц. сетей и сайтов
- Проблемы с экспортом образования
- Логистика: повышение стоимости и доставки – много строек,
- Трудности с оплатами, снижение платёжеспособности, трудности с платежами
- Геополитика, изменилось поведение стран – США против, Китай «держится в стороне»
- Изоляция, давление государства
- Переживание страха, трансформация в саморазвитие
- Переоценка значимости РАБО, старт работы в евроазиатском направлении



Мои действия в этот период



- Движение в сторону Азии
- Редизайн программ, корп. Переориентация: разморозили бюджеты
- Возникают новые ниши и возможности
- Альтернативные способы маркетинга и рекламы, новые каналы, поиск решения
- Разработка своих программ, объединение всех подразделений ЛИНКа, рост популярности форсайта
- Разработали форсайт с выпускниками, ABC анализ сотрудников, сменили фокус переговоров на win-win, пересобрали проект программ и маркетинг, обновили пул партнеров на базе сотрудничества,
- Новые продукты, новые ниши и интерес к ним со стороны клиента, плотная работа с командой, коммуникация как инструмент
- Усиление сотрудничества из сетевых ун-тов ШОС, БРИГС, ищем новых партнеров
- Пересборка программ, снижается интерес к soft skills, программы должны быть практичны, нужен фокус на отрасли, например у нас есть MBA в виноградарстве, нужны новые кадры, их готовим
- На очных программах много предпринимателей
- Ведем диалоги нон-стоп через форумы, акселераторы
- БРИГС: запрос на программы магистров
- Развитие бизнеса и продуктового туризма
- Необходимо реформировать БШ, нужна проактивность и скорость
- Сокращение военизированной лексики



- Поворот на Восток и в Азию, кооперация с Китаем
- Новые возможности рекламы и новые соц. сети, уход иностранных компаний как возможность расширения, поглощения
- Консолидация, ЛИНК
- Политизация сообществ, рост патриотизма
- Запросы от бизнеса и власти: экосистемы, гиг-команды: как решать новые задачи?
- Образование на горизонте 100 лет превратится в решение разнообразных задач мультикультурными группами в разных средах
- Отказ от запада полный и тотальный, аккредитаций не будет, консалтинг запрещен
- Внутри РФ будут складываться альянсы и объединения БШ
- Запрос на быстрые решения
- Тренд на очередные реформы – опять все перестроить!
- Развитие национальной аккредитации программ
- Новый запрос и новая психология – нужна перестройка по контексту и по межд. аккредитациям
- Запрос на маркетинг: пиар, коммуникация, подготовка медиков и главврачей из регионов
- Клиентоцентричность, цифровая трансформация,
- Антикризисное управление, VANI мир, управление изменениями
- Отток экспертов
- Нежелание органов власти видеть западный опыт
- Тренд на запрос частной инициативы
- Самоизоляция, отмена западного опыта, миграционный тренд: отток от 300 000 до 5 млн.

- Что из сказанного коллегами привлекло внимание?
- Эмоции
- Отклики на заявленные тренды

- поляризация экспертных сообществ
- экономисты не понимают экономики
- разрыв между мышлением стартапов и руководителей
- быть аккуратными по привлечению денег гос-ва
- потеря аккредитаций – не проблема, они не отняты
- некоторые тренды самоформирующиеся. Если они будут формироваться отдельными школами, будет здорово
- если найдем новые продукты нужные рынку, будет здорово, но нужно объединиться для их раскрутки и продвижения
- новый продукт под маркой МВА сделать нельзя, нужно спроектировать новый продукт под другие евразийские стандарты

Второй модуль

Тренды



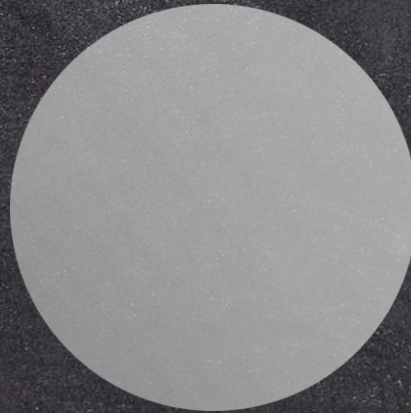
Тренд и образ будущего

Тренд — объективный, продолжительный, устойчивый, динамически изменяющийся процесс

Формула тренда: Рост/Падение + Феномен + Среда



Как
изменяется



Что именно



В каких границах



ПЕРВАЯ ГРУППА

Фокус на
идентифицированных
трендах (5-7)

*Как поведут себя эти
тренды?*

ВСЕ ТРЕНДЫ ВИЗУАЛИЗИРУЮТСЯ



ВТОРАЯ ГРУППА

Фокус на анализе
ранее выявленных
трендов (5-7)

*Что сохранится?
Что изменится?*



ТРЕТЬЯ ГРУППА

Третья группа –
работа в логике:
*неизбежное будущее
желаемое будущее*

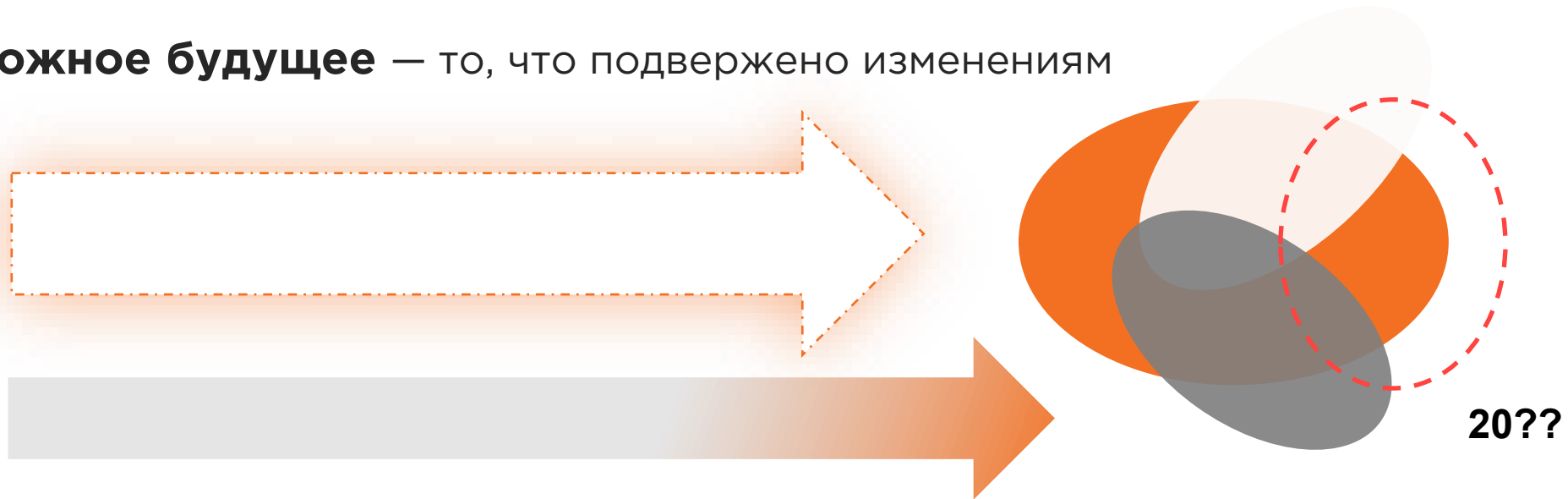


30 минут
на группу

Образ будущего

Это согласованная картинка того, что будет

- **Неизбежное будущее** — то, что точно будет в рассматриваемом горизонте
- **Возможное будущее** — то, что подвержено изменениям



Желаемое будущее — то, что хотим получить (как устроено в «идеальном» мире? что вижу вокруг, как это работает, что происходит)

Задание

- Нанести на карту тренды (первая и вторая группа)
- Показать развитие трендов на возможную глубину
- Возможные события в горизонте тренда
- Новые форматы, технологии, политика и т.д.

Как это было?

1 группа

Фокус на идентифицированных трендах

2 группа

Фокус на ранее выявленных трендах

3 группа

Работа в логике: неизбежное будущее и желаемое будущее



Неизбежное будущее (группа 3)

- Реформа образования – отмена Болонской модели
- Дифференциация – игроков, моделей, ниш. Все станет фрагментировано
- Огосударствление БО
- Уход западных партнеров
- Появление стратегических союзов БШ/корп. ун-тов/
- Запуск технологических платформ для продаж/маркетплейсов
- 2 года назад была внутренняя сессия где мы насчитали возможности для организации 4-х союзов. Почему не взлетают? Строим из формата конкуренции. Успех может быть в создании союза новых продуктов совместных, не мешающих традиционным продуктам отдельных школ. Союзники четко должны определять тематики, при этом у студента есть право выбирать часть модуля и кредитов из союзников, делается система совместного заработка. И поняли, что это не сработает на пальцах. Нужна тех платформа для складывания партнерств.
- Члены альянсы дб равными партнерами.
 - Развал Евросоюза
 - Сокращение сроков программ
 - Изменение продвижения
 - Рост в онлайн, скоро сменится
 - Улучшится качество онлайн у ведущих БШ
 - Выход корп ун-та на открытый рынок, усиление конкуренции
 - Синергия КУ и БШ
 - Поглощение и слияния
 - Гос. университеты могут принять участие

РОСТ ONLINE

- ✓ РОСТ КАЧЕСТВА ONLINE У ЛУЧШИХ БШ
- ✓ КУ на откр. рынке БО
- ✓ СИНЕРГИЯ КУ и БШ
- ✓ ПОГЛОЩЕНИЯ И СЛИЯНИЯ

2024 Неизбежность

РЕФОРМА ОБРАЗОВАНИЯ

- ✓ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ИГРОКОВ БО
- + УХОД ЗАП. ПАРТНЕРОВ
- + ОГосударствление БО +
- + ПОЯВЛЕНИЕ СТРАТ. СОЮЗОВ ВНЕШНИМИ РОССИИ
- ✓ ТЕХНОЛОГИЧ ПЛАТФОРМЫ ПРОДАЖ БО СОВМЕСТНО
- РАЗВАЛ ЕВРОСОЮЗА
- + СОКРАЩЕНИЕ СРОКОВ ПРОГР.
- + ИЗМЕНЕНИЕ КАНАЛОВ ПРОДВИЖЕНИЯ

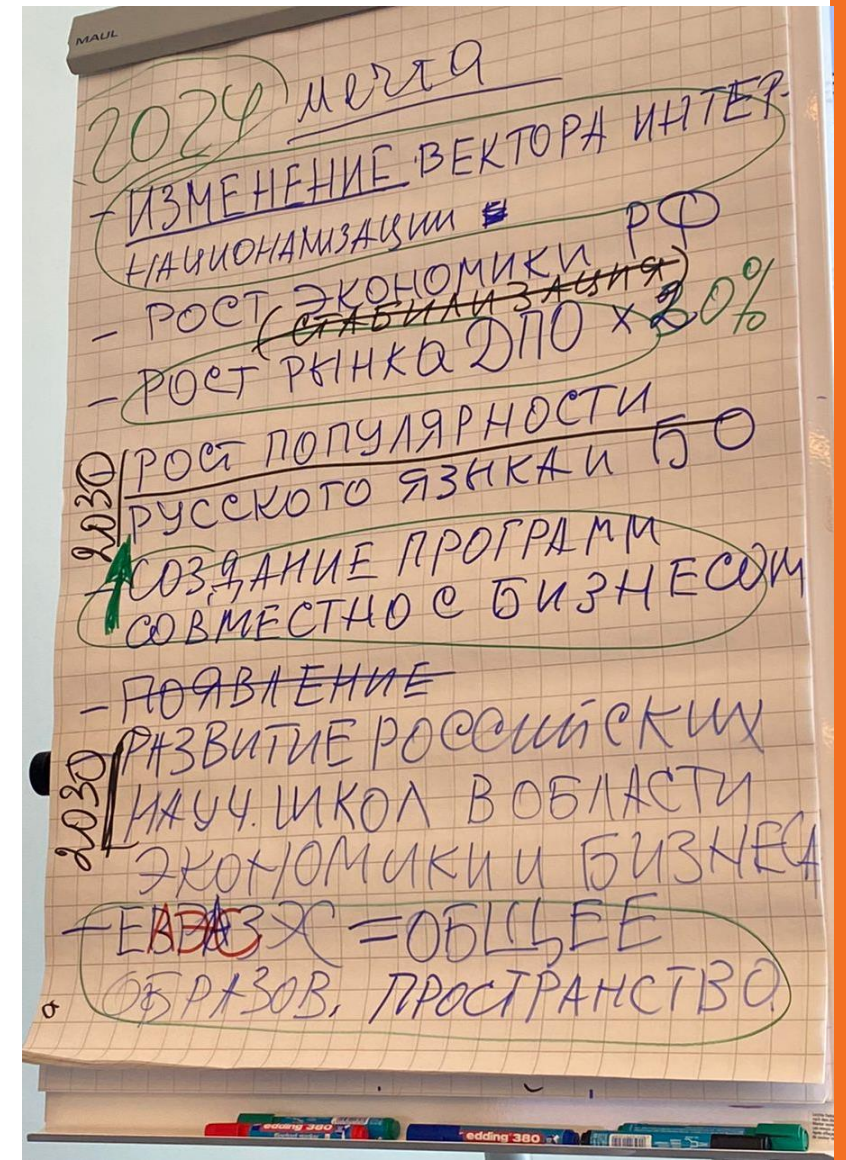
Желаемое будущее (группа 3)

2024

- Произойдет изменение вектора интернационализации. Партнеры будут заменены другими. Мир многогранен и есть куда смотреть.
- Ожидаем, что рост экономики тоже будет. Пути найдем. Вопрос времени
- Ждем роста рынка ДПО до 30%, управленческий персонал требует обучения, это формирует спрос

2030

- Рост популярности русского языка и БО в мире
- Создание программ совместно с бизнесом. Это популярно и может произойдет и раньше
- Развитие российской научной школы в области экономики и бизнеса
- Наука не создается по щелчку
- ЕВРОЗЭС важный вектор развития. Правила должны работать и бизнес будет интегрировать еще и бизнес-образование
-



Тренды (ранее обозначенные, группа 1)

- Цифровизация образования – думаем о движении в сторону российских программ, сетевых платформ, экосистем (растущий тренд)
- Непрерывность образования: растут харды (далее хард+софт)
- Рост государственного влияния – нужно к 2023 разработать ПОА (растущий, как мин. до 24 года)
- Конвергенция науки и БО (растущий)
- Сокращение длительности программа - модель 2+2+2 (растущий)
- Интернационализация программ – евразийская идея, смена фокуса на восток, создание новых сетевых программ (растущий)
- Международная аккредитация – отложенность, отмена/отзыв, смотрим в сторону создания национальной и евразийской системы образования (растущий)

- Черный лебедь – война или ядерный конфликт

Тренды (комментарии к группе 1)

- Через НАСДОБР мы участвуем в ГЧП с Минобром
- ПОА часть процесса государственной аккредитации
- Для возраста 50+ нужно сформировать ценность программ и через это можно решать социальные задачи
- Евразийское образование сейчас система национальной безопасности.
- Тренд на открытие системы для частного бизнеса. Возможно ли улучшение ситуации в частном секторе образования?
- Китаю мы не нужны и не нужно обольщаться
- Нужно формировать экономическую интеграцию, нужны быстрые итерационные процессы меняющие бизнес. Сегодня хороший момент для формирования новых программ, евразийский стандарт, к 2024 сформировать аккредитационные институты и с ними идти в Китай

Тренды (новые, группа 2)

- Отток экспертов из страны, поиск и создание посредников для замены международных экспертов, поиск новых экспертов взамен ушедших
- Замыкание внутри своей системы
- Технологическая поддержка: поиск замены зумов и р, тестируем как пошло, видим позитив и если удастся выходим на мед рынок
- Выход на международные и российские партнерства,
- Новые альянсы могут возникать на фазе и продуктов, анализ того что получилось,
- На 2-й год к вузам присоединится бизнес, может быть уход ряда школ и вузов если ситуация ухудшится.
- К 29-му году может быть сформированы гос экосистемы

- Черный лебедь – полное огосударствление

Тренды (комментарий к группе 2)

- До 24 года вкл будет снижаться спрос на программы БО, но может быть повышен поток денежных средств от гос-ва. С 24 года БО найдет другие ниши и сможет вернуть часть рынка
- Снижение потребности в БО
- 2022 самоопределение – форсайты и прогнозы, далее – реализуем заказы и ищем возможности
- В 2023 будет запрос на программы по благополучию сотрудников,
- К 25-му нужны будут архитекторы программ, программы формируются на научной основе.
- Сильный крен в идеологию
- Нужно разработать стандарты наши вместо их. Есть ли у кого то понимание что это может быть?
- Нужно уйти от конкуренции с АМВА
- Стандарты устарели, они были для другой экономики, в них заложена мысль, что результат определяет наличие ресурсов и процесса. Это долго и устарело
- Нужно оценивать потенциал программы к изменениям.
- Нам не стандарты нужно придумывать, нужен продукт, исходящий от нас. Под него и сделаем стандарт и критерии .

В чем смысл времени / периода?

- Самоидентификация
- Переосмысление,
- Переоценка ценностей
- Слом шаблонов
- Мутирование в другую сущность
- Смена парадигмы развития
- Время чтобы услышать
- Время кооперации

Делайте Ваши ставки

Какие из данных трендов Вы считаете наиболее перспективными для себя / для РАБО?

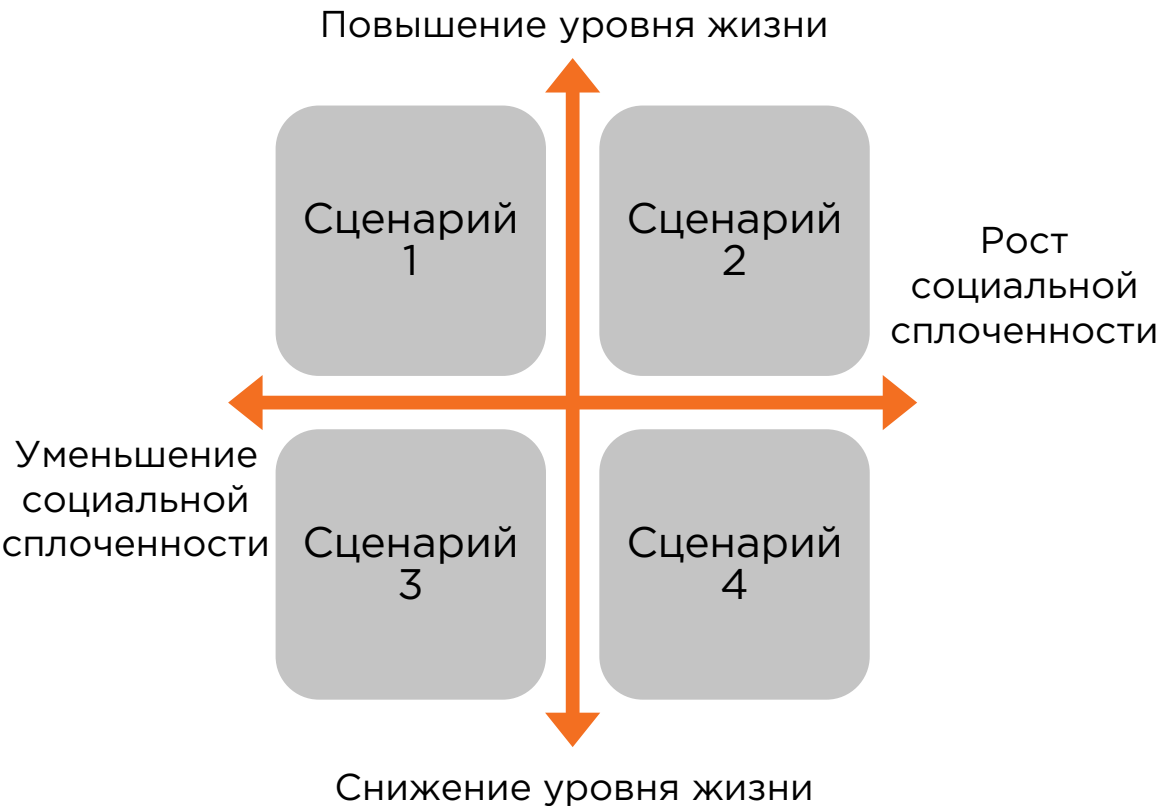
Третий модуль

Образ будущего и сценарии

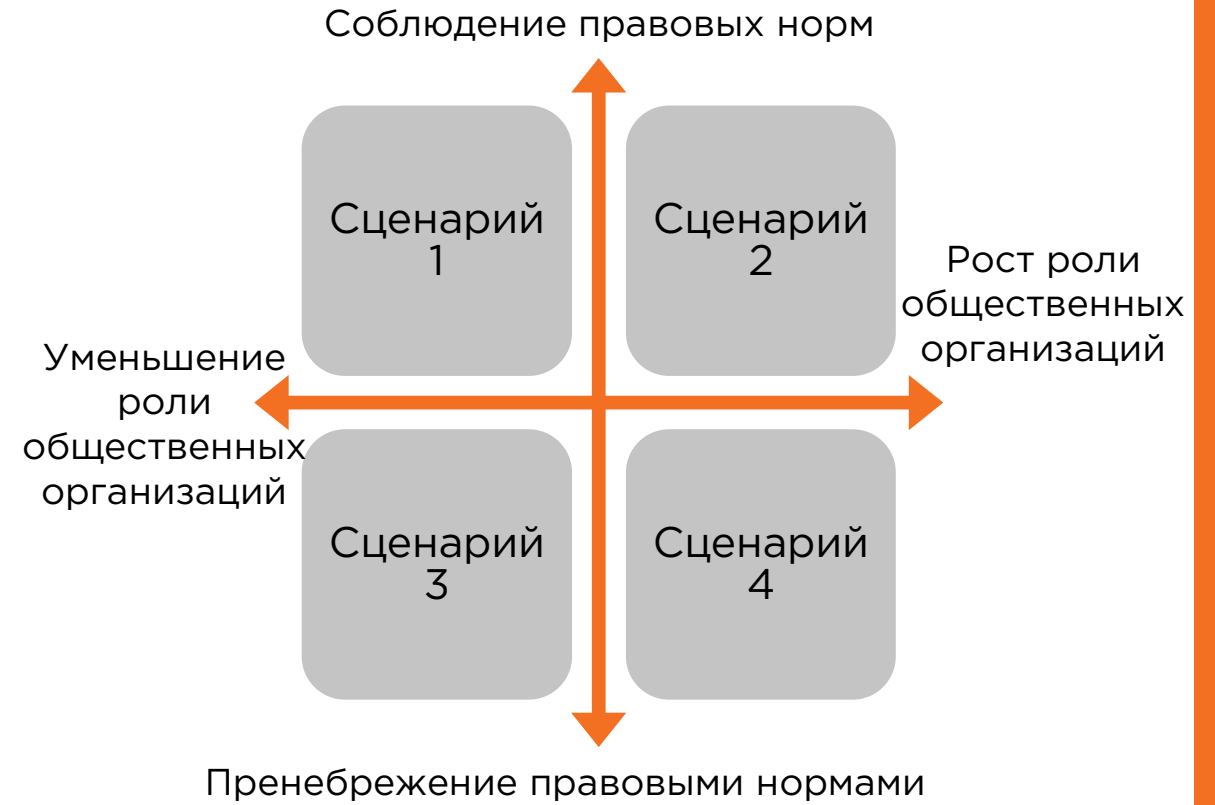


Техника сценарных осей

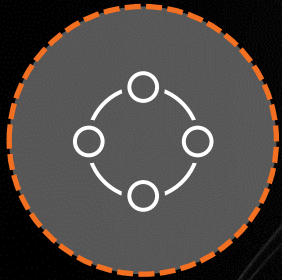
Факторы (социально-культурная динамика, уровень, качество и образ жизни, характеристики человеческого потенциала и др.)



Неопределенности (политическая ситуация, международная обстановка и др.)



Проработка сценариев



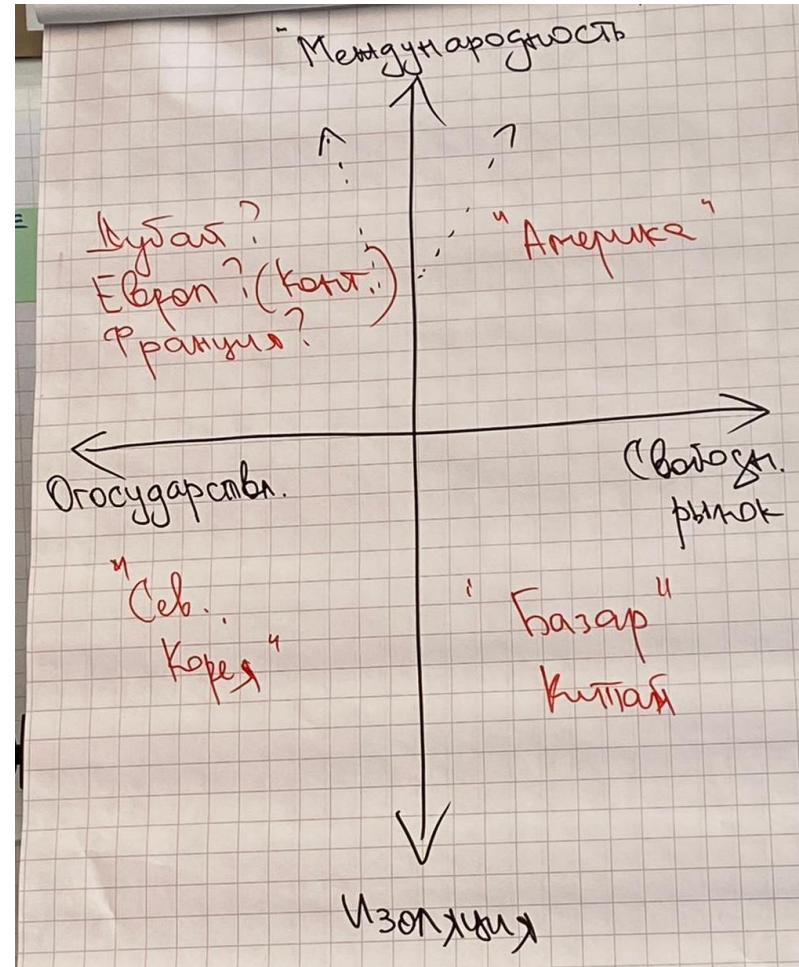
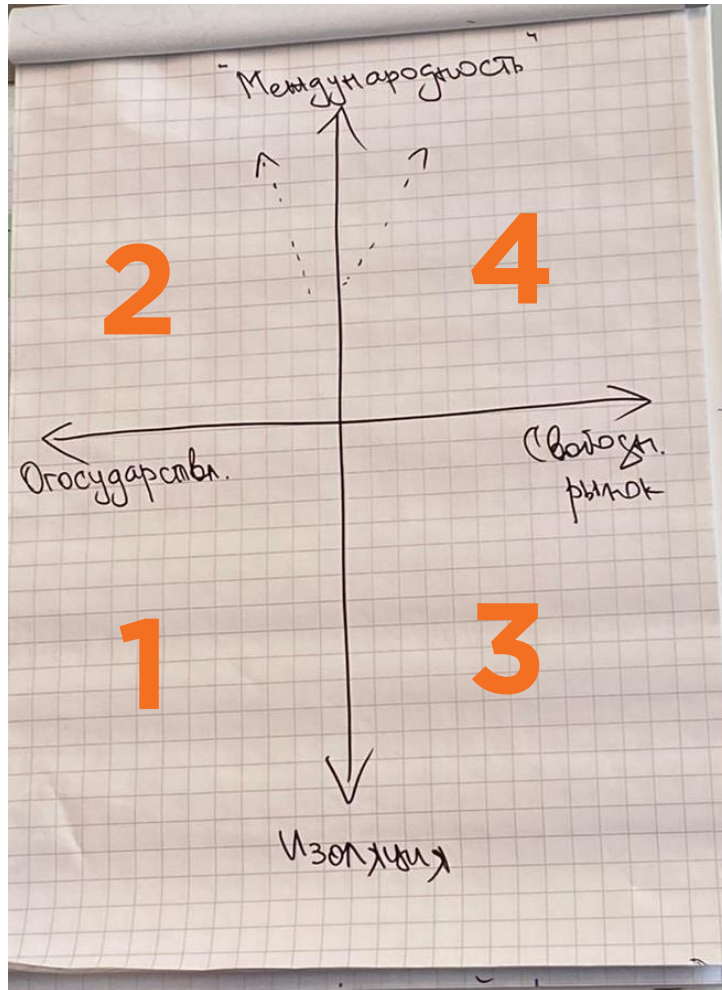
Выбранные оси:
изоляция – интеграция (международность)
Огосударствление – свободный рынок



ЧЕТЫРЕ ГРУППЫ:

Каждая прорабатывает свой сценарий
В каждом сценарии – риски и возможности для российского
бизнес-образования

Сценарное планирование



Сценарное планирование

Сценарий «Северная Корея»:

Возможность

- Неограниченный бюджетный ресурс
- Долгосрочное планирование
- 100% трудоустройство
- Снижение стоимости образования
- Идеология

Угрозы

- Снижение разнообразия
- Контроль силовых органов
- Коррупция
- Ограничение притока идей и технологий
- Утечка мозгов из образования
- Снижение рейтинга российского образования в мире

Угрозы	Возможности
→ Снижение предложения	→ Неогранич. ресурс
→ Снижение разнообразия программ	→ бюдже. финанс.
→ Гос. регулир.	→ Долгосрочное планирование
Высокая ответственность, напор	→ предрекается
→ Коррупция	→ 100% трудоустройство
Бюрократизм	→ Снижение стоимости образования
→ Отсутствие частного образования	→ идеология
→ Ограничение притока идей и технологий	
→ утечка мозгов	
→ снижение кач-ва (риски)	

Комментарии к сценарию 1

- Вопросы: % реализации такого сценария
- Если война, мобилизация, снижение утечки мозгов то вероятность этого 100 но на непродолжительный период
- Вероятность такой модели невысока, но некоторые сюжеты могут всплывать
- Что можно делать сейчас чтобы быть готовым к этому – встроиться в госзаказ, трансформация из частного в гос. Частники должны искать партнерства с государственными вузами.
- Идеология – возможности для государства выращивания нужных специалистов. Можно получить предпринимательство как служение, решение вопросов социальных и нужных государству
- Этот сценарий вероятен, если переходим в войну. Есть риск призыва в армию преподавателей и слушателей мужского пола.

Риски:

- Отсутствие возможности выбора партнеров
- Усиление контроля
- Коррупция и бюрократия
- «Внезапный конец» из-за смены курса правительства

Возможности:

- Аккредитация ДПО
- Выход на госфинансирование
- Разработка новых программ и продуктов для государства
- Разработка технологических платформ

Что делать?

- Реализуем все возможности
- Развиваем сотрудничества
- Поиск экспериментов, вхождение в программы, пилотные инновационные проекты и гибкость
- Контроль качества через НАСДОБР, ПОА

МЕЖДУНАРОДНОСТЬ / ОГОСУДАРСТВЛЕНИЕ	
РИСКИ	ВОЗМОЖНОСТИ
<ul style="list-style-type: none">- стандарты ↑- отсутствие самостоятельности в выборе партнера- снижение качества программ- усиление контроля- коррупция и бюрократия- "ВНЕЗАПНЫЙ КОНЕЦ"	<ul style="list-style-type: none">- аккредитации ДПО- государственные институты (БРИКС и др)- государственное финансирование↓- новые программы и продукты по запрос экономики- разработка технологических платформ
<h3>Что делать?</h3> <ol style="list-style-type: none">1. Реализовывать все возможности2. Компенсация рисков3. Развитие сотрудничества (коллаборация) с органами4. Поиск экспериментов → гибкость5. Контроль качества → НАСДОБР, ПОА	

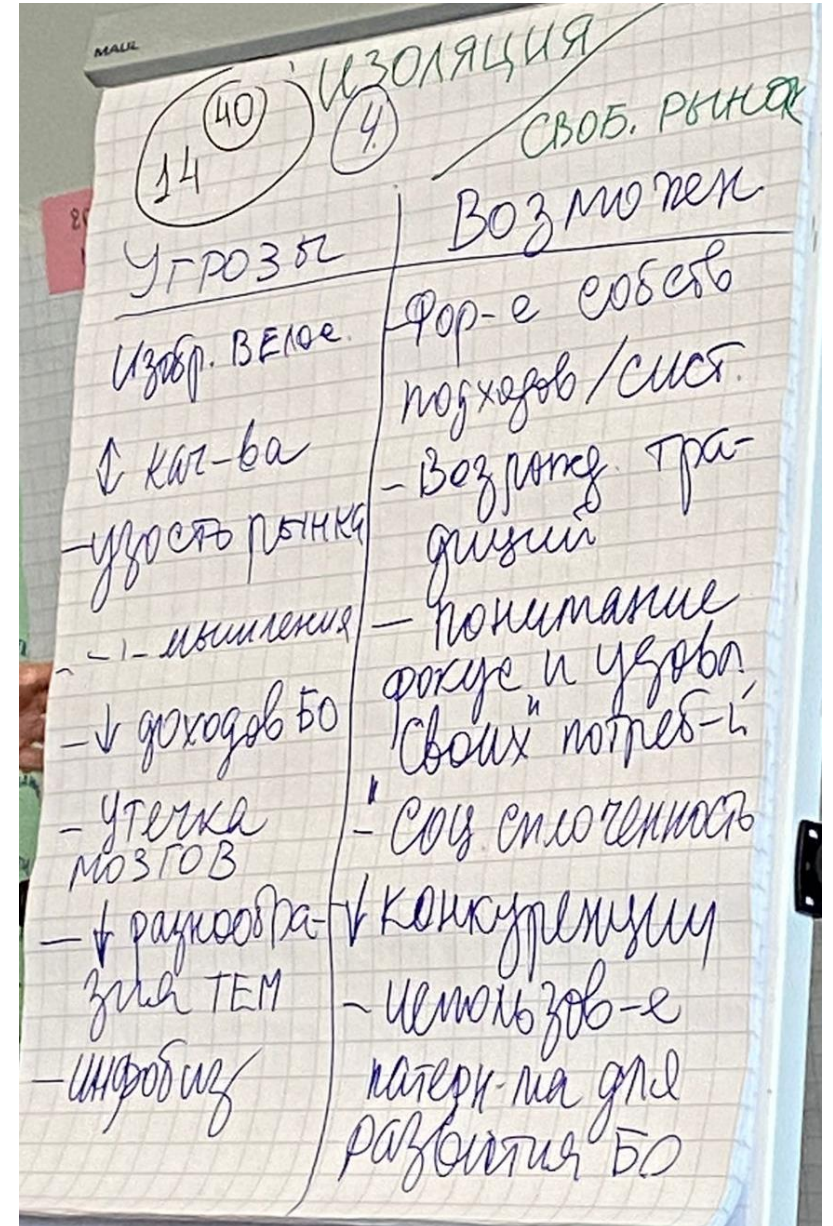
Изоляция/Свободный рынок (3)

Угрозы

- Изобретаем велосипед
- Узость рынка
- Отток мозгов
- Как следствие снижение качества, переход в инфорбизнес. У потребителя ниже запрос, и он поглощает все что есть

Возможности

- Есть запрос на поиск новых подходов и систем
- Возрождение традиций
- Четкая концентрация на потребностях – делаем то, что нужно
- Большая социальная сплоченность
- Снижение конкуренции
- Использование патернализма для развития БО. У проф. ассоциаций больше возможностей



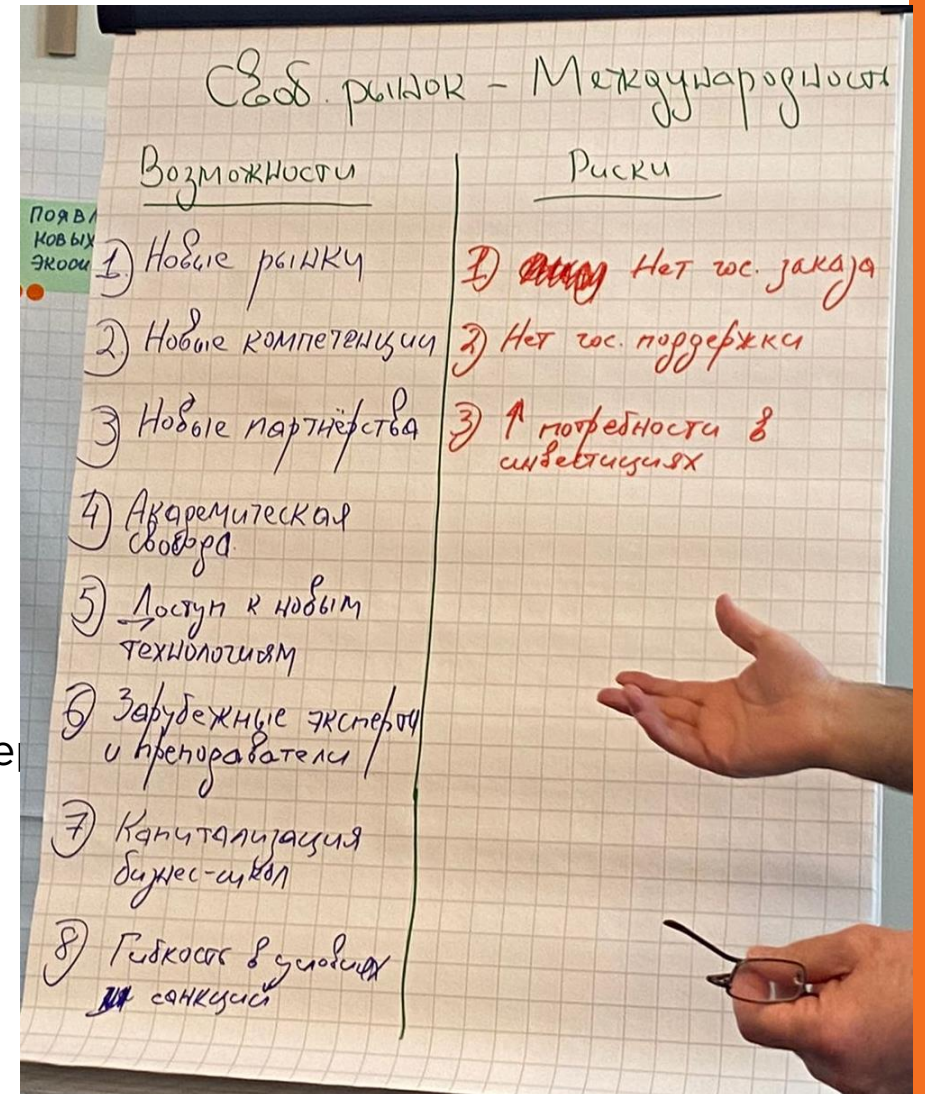
Свободный рынок/Международность (4)

Возможности:

- Новые рынки
- Свобода
- Доступ к новым технологиям
- Капитализации бизнес-школ
- Гибкость у условиях санкций
- Мода на частное
- Отсутствие коррупции и бюрократии

Риски

- Нет господдержки
- Высокая потребность в инвестициях
- Поиск инвесторов нового типа, кроме государства
- Конкуренция. На межд. рынке много игроков
- Конкуренция, риск входа на рынок новых игроков – например индийские БШ среднего качества
- Чем больше барьеры, тем больше стоимость.
- Образование – это не рынок совершенной конкуренции
- Риск нерукопожатности – есть или нет?
- Возможность развиваться в РФ есть



Четвертый модуль

«Ставки» и планы Кооперация

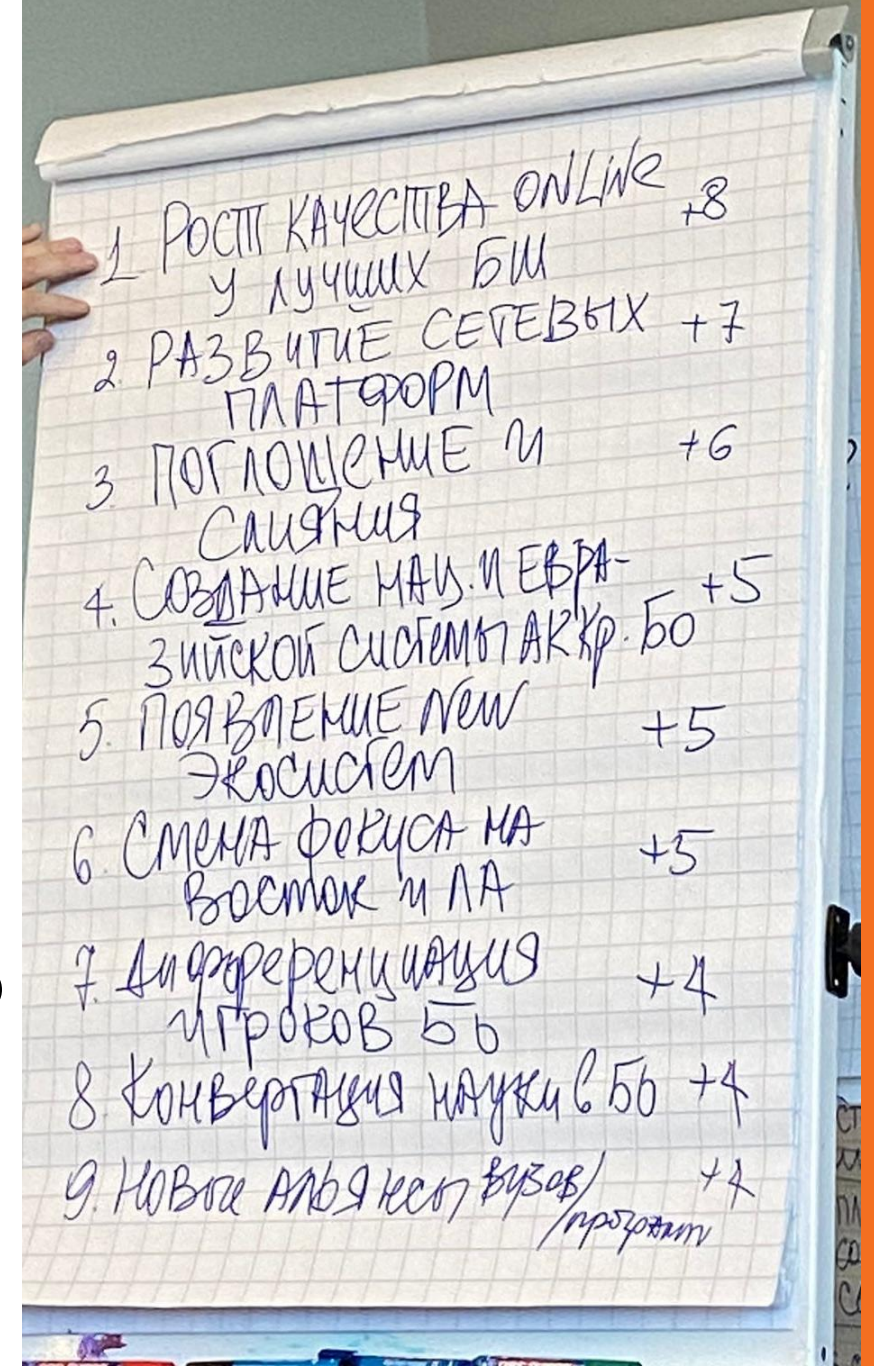


- Какие из представленных сценариев откликнулись?
- Какие из представленных рисков заслуживают внимания?
- Перспективные инициативы и действия на основе представленных сценариев: куда направить усилия?

Направления-лидеры

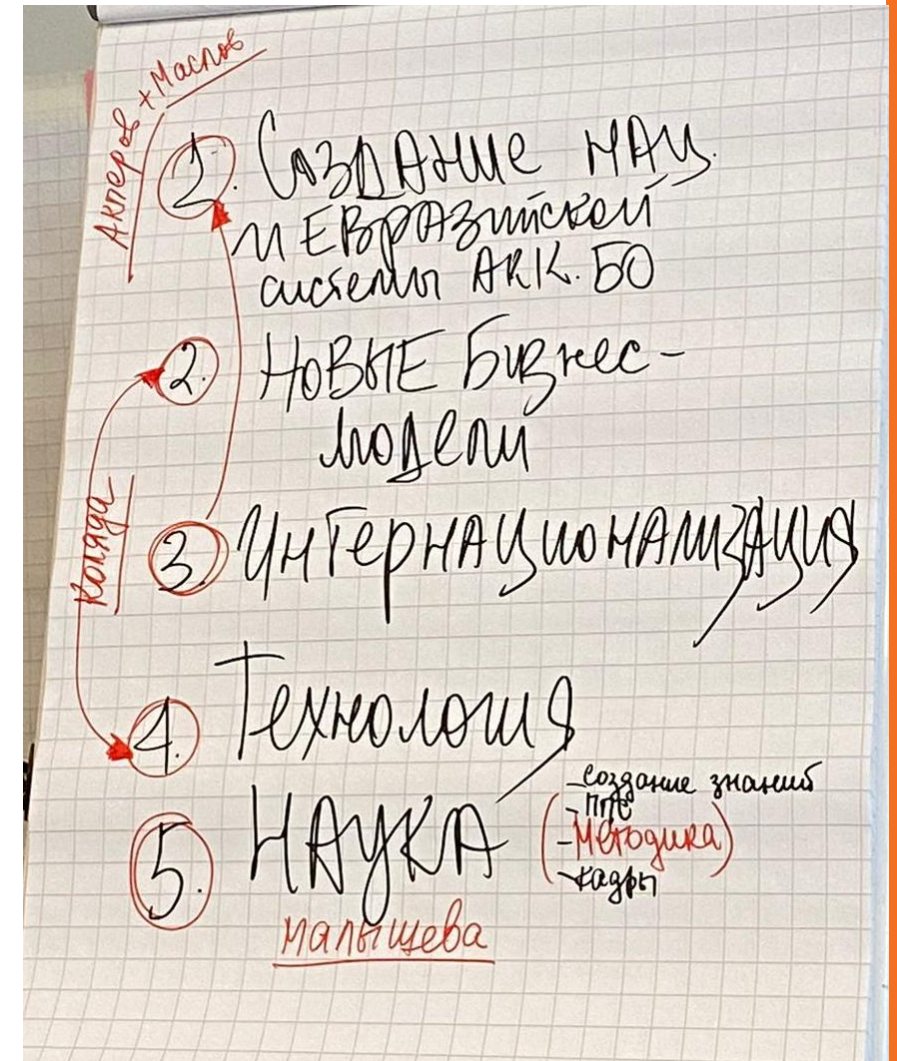
Из большой таблицы получилось 9 новых направлений-лидеров:

1. Рост качества онлайн у лучших БШ
2. Развитие сетевых платформ
3. Поглощение и слияния
4. Создание национальной и Евразийской системы аккредитации бизнес-образования
5. Появление новых экосистем
6. Смена фокуса на Восток и Латинскую Америку
7. Дифференциация игроков бизнес-образования
8. Конвертация науки в бизнес-образование
9. Новые альянсы (создать модель альянса, в которой выгодно продавать продукт конкурента)



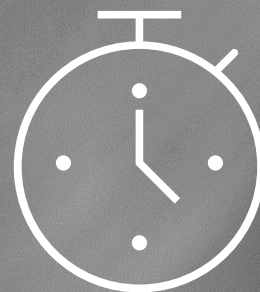
Все 9 трендов укладываются в 5 тем

- 1 Создание системы оценки качества
- 2 Создание бизнес-модели нового бизнес образования:
 - слияние и поглощение,
 - экосистемы,
 - дифференциация игроков, новые альянсы и тд
- 3 Стратегия интернационализации
- 4 Все что связано с цифрой (онлайн и платформы)
- 5 Наука



Подведение итогов

Что сегодня для Вас было самым ценным?



1 минута
персонально

Самое ценное за день

- Бизнес-образование живо и будет жить
- РАБО флагман удерживает повестку
- Процесс запустился – нужно посмотреть вокруг и поискать
- Есть смысл повторять такие форсайты
- Есть сообщество разных и активных людей, которые смогут выйти на нужное решение
- Понимание куда идти чтобы не стать Северной Кореей
- Все было ценно и общие тренды совпали, есть определенные механизмы, позволяющие выделять общую повестку
- Есть общие риски вне нашего контроля, ценный вывод что качество вряд ли будет расти, есть хаос на рынке, каждый движется в свою сторону, разные сценарии скорее всего и будут реализовываться
- Несмотря на то что мы нарисовали, мы так же далеко от совместных действий, мы еще не приблизились
- Мы прошли важные фазы: мы все сошлись на мысли, что если найти нужную модель, то есть заинтересанты для совместных программ
- Ценно, что состоялся нетворкинг. Сообщество большое, но есть точки взаимодействия
- Принятие решений сложно, но есть правильные люди и правильное место
- Возможность побыть и пообщаться + многое удивило, внимание к Индии, экспертный доклад о Китае – открытие
- РАБО - не просто сообщество, это генератор изменений. В ближайшее время вижу возможность получения отдачи от сотрудничества с ближайшими странами в нашем окружении. Есть некое пространство, где есть интересы РФ и наша миссия выращивать таких людей
- Отличный день, супер экспертный доклад, видно, что во всех моделях есть жизнь.

Экспертная информация

Ситуация и тренды



После 24.02

Что происходит:

- Зарубежные вузы разрывают сотрудничество с Россией
- Зарубежные вузы сворачивают программы обучения и обмена знаниями
- Отказы от выдачи стипендий и грантов

В перспективе:

- Возврат от ЕГЭ к классическим «советским» экзаменам
- Сокращение бюджетов для вузов
- Сворачивание программы Erasmus+
- Отказ в сдаче экзаменов по TOEFL и IELTS

После 24.02

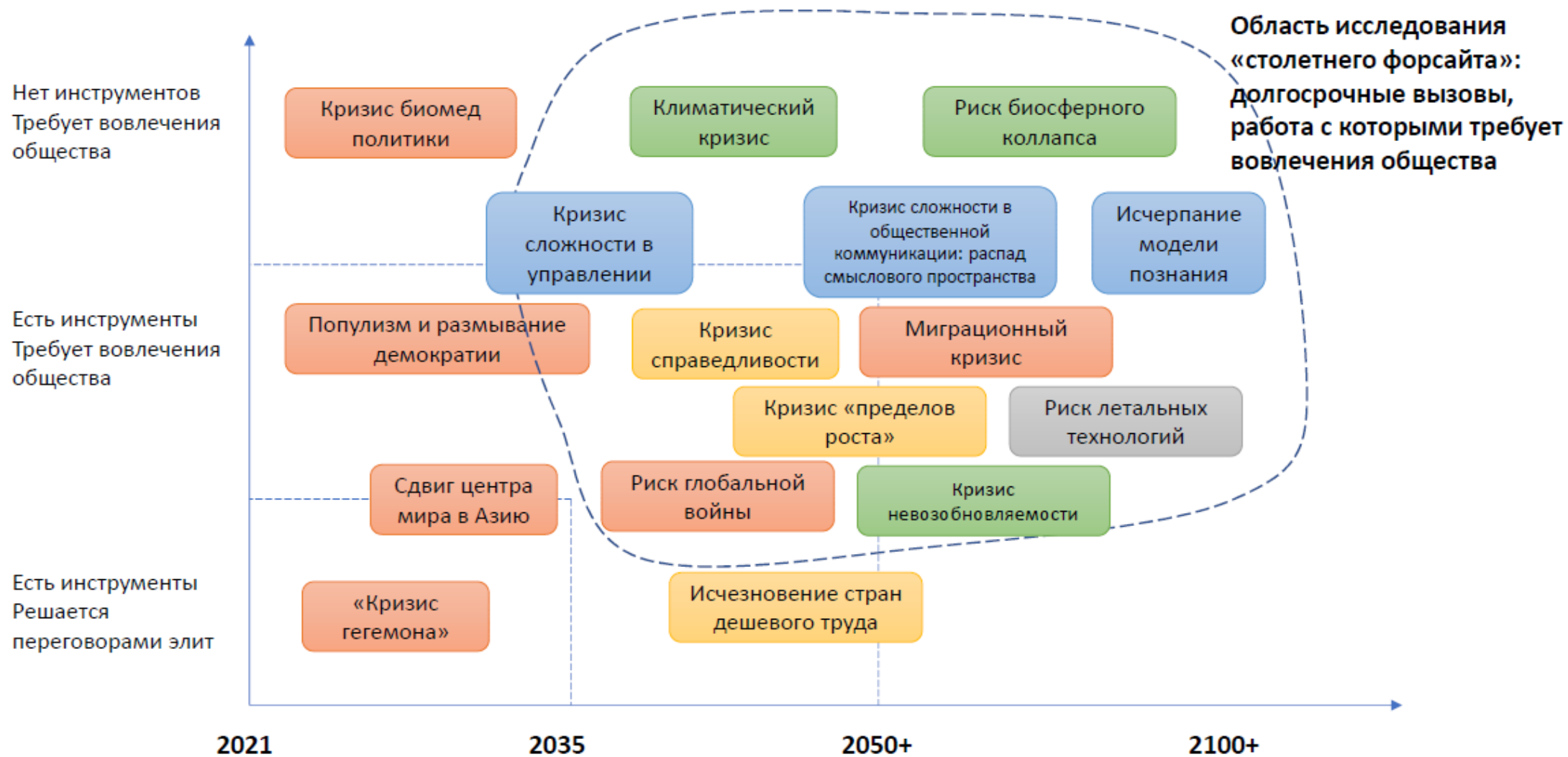
Факты:

- АМБА, AACSB приостановили сотрудничество с российскими бизнес-школами и университетами (речь идет о приостановке взаимодействия и выдачи новых аккредитаций)
- Уход иностранного преподавательского состава
- Приостановка партнёрства с иностранными бизнес-школами
- Изоляция российских специалистов и учёных от мирового сообщества

Риски:

- Потеря уникального опыта преподавателей = потери в эксклюзивности и актуальности информации
- Проблема набора преподавателей
- «Много теоретиков, мало практиков»
- Отсутствие доступов к инсайтам и секретам западных корпораций
- Изоляция от мирового научного сообщества
- Вынужденная пересборка бизнес-образования

«Столетний форсайт»



Турбулентность на переходе

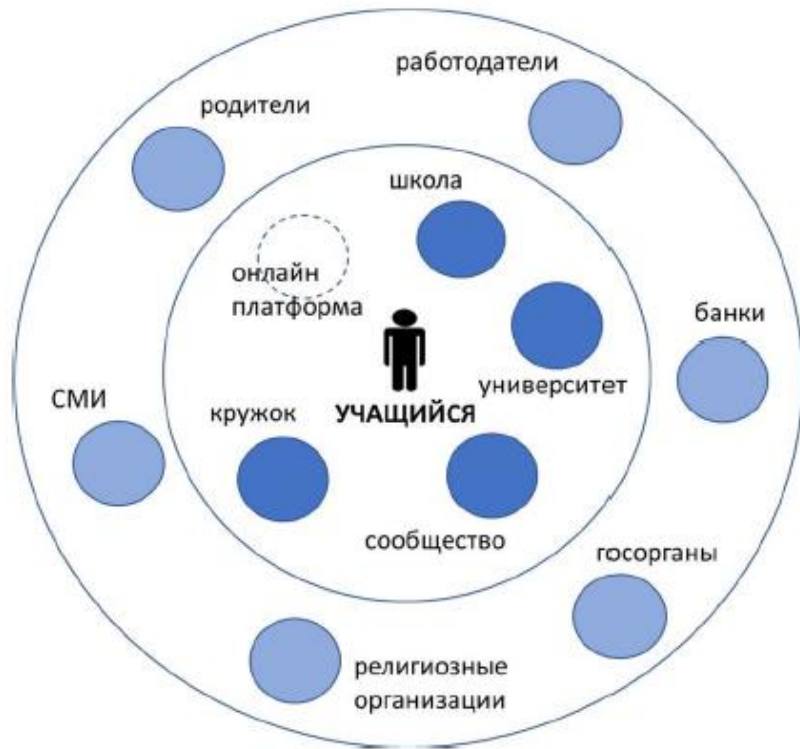
Постепенное нарастание турбулентности

Зона революций, войн и социальных катастроф

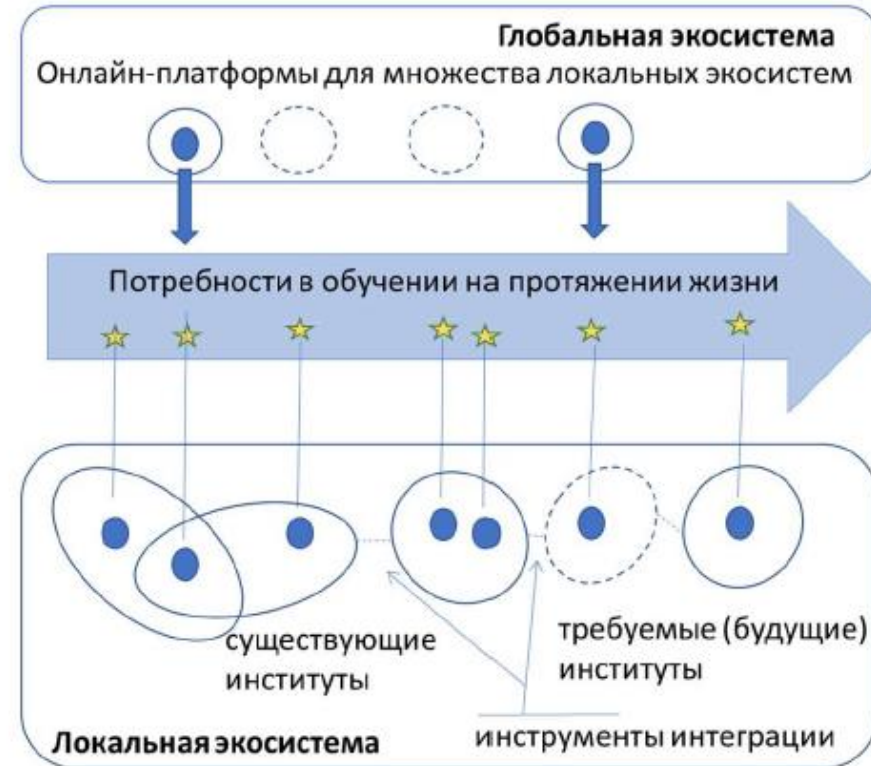
Утверждение доминанты нового уклада



Пространства формирования будущего: образовательные экосистемы



Экосистема как ученико-центрированная среда множества провайдеров образования



Экосистема как среда развития на полном жизненном цикле человека / учащегося

Тренды периода пандемии

До 2020 года:

- Бизнес-школы
- Преимущественно офлайн
- «Классическое» обучение (МВА)

После 2020 года:

- Смешанное обучение
- «Господство» онлайн (первая половина 2020 г.)
- Bite-size learning
- Сообщества
- Персонализация образования
- Внимание к практикам well-being и WLB
- Коллаборации (Coursera + ВШЭ и т.д.)

Тренды в обучении 2021 года

Онлайн предоставил практически неограниченную возможность масштабирования

Технологии стали еще доступнее — следовательно, цена и трудоемкость разработки курсов и платформ снизилась

Эксперты, ранее работавшие только оффлайн, стали работать онлайн — следовательно, их доступность повысилась

Появилась возможность использовать контент других платформ, в том числе эксклюзивный

Улучшился прогресс во взаимодействии корпоративного обучения и информационной безопасности

Роль харизмы в онлайн снизилась, теперь главный дифференциатор — контент и методика

Теперь компании готовы брать готовые продукты

Появляется опыт взаимодействия с цифровыми платформами в быту (все просто и удобно)

Рост потребности адаптироваться к внешнему миру — следовательно, растет запрос на обучение

Загрузка становится выше, времени становится меньше — следовательно, концентрация пользователей ниже

Тренды корпоративного обучения

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА И ТЕХНОЛОГИИ



- 1 Расширение возможности использования данных цифровой аналитики: переход от субъективной, экспертной оценки к объективным критериям
- 2 Укрепление возможности практически неограниченного масштабирования в онлайн (многократное использование контента)
- 3 Снижение барьера в использовании разных медиа, платформ и технологий (технологии стали еще доступнее)

- 1 Развитие двух разнонаправленных подходов: «легализация» рабочего времени на обучение VS стирание границ «учусь для себя — учусь для работы»
- 2 Предоставление сотрудникам права приносить свое собственное обучение в компанию (Bring your own learning)
- 3 Рост значимости умения работать с разными форматами, гибко осваивать новые, быстро освобождаться от оков собственных устаревших представлений
- 4 Необходимость проектирования единого и максимально удобного (нативного) пути пользователя, вместо отдельных обучающих медиа
- 5 Развитие сообществ и генерация пользовательского контента
- 6 Рост потребности в наличии базы знаний (хаба) для быстрого реагирования без лишних действий (как отдельных медиа, так и готовых программ)

РАЗРАБОТЧИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ



Тренды корпоративного обучения (2)

ПОЛЬЗОВАТЕЛИ



- 1 Интерес к учебе не только для результата, но и для удовольствия (лайфстайл)
- 2 Увеличение «насмотренности» пользователей - повышение требований к качеству в образовательных продуктах
- 3 Снижение значимости харизмы, она стала наравне с контентом и методикой
- 4 Рост рабочей нагрузки: меньше времени, но и высокая потребность в быстром и сконцентрированном освоении «нужного нового»

1 Рост потребности получить результат как можно быстрее и с минимальным бюджетом

2 Ожидание конкретных инициатив от T&D на основе глубокого понимания бизнеса, а не «отработка запроса»

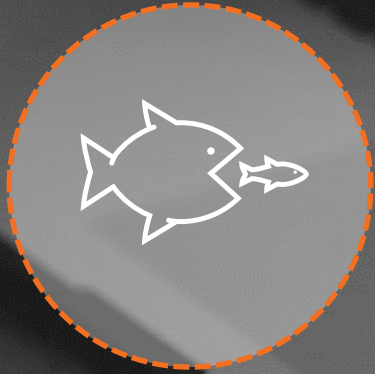
3 Требование от сотрудников правильных действий, а не «обученности»

4 Требование все более частого (в некоторых случаях постоянного) обновления программ

БИЗНЕС



Тренды зарубежного бизнес-образования



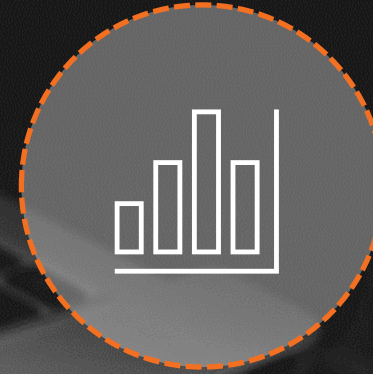
**АКЦЕНТ НА
МИКРО-
ОБУЧЕНИИ**



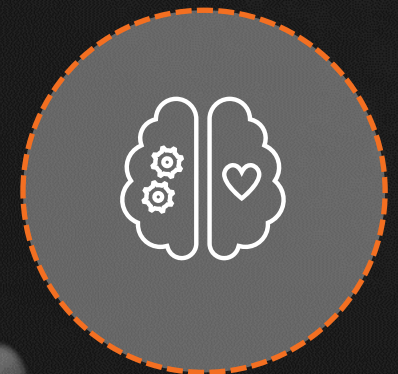
**НОВЫЕ ФОРМЫ
СМЕШАННОГО
ОБУЧЕНИЯ**



**НОВЫЙ ПОДХОД
К ВИДЕО-
КОНТЕНТУ**



**СБОР И АНАЛИЗ
ДАННЫХ,
ПОСТРОЕНИЕ
РЕКОМЕНДАТЕЛЬ-
НЫХ СИСТЕМ**



**ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ
БЛАГОПОЛУЧИЕ В
ПРИОРИТЕТЕ**

Методология: кратко

Основы форсайта



Миссия форсайта как инструмента управления

Системный коммуникативный инструмент, позволяющий сформировать совместный образ будущего отрасли/сектора/ региона/субъекта на горизонте 15–20 лет.

Со-творческий процесс, направленный на непосредственное создание «карты будущего» и «дорожной карты».

Позволяет определить ведущие тенденции, ключевые технологии, потенциальные новые рынки для отраслей и секторов.

Дает возможность понять место субъекта (структуры\компании\отрасли), новые возможности и угрозы для бизнеса на длинном горизонте.

Позволяет создать согласованный план развития, учитывающий мнение всех активных участников, принимающих решения



Рассел Акофф: вовлечь в планирование все уровни организации

Генри Минцберг: крах стратегического планирования в 1990-е гг., непрерывно «сценировать» будущее



От «картирования»
будущего к его
«конструированию»

Форсайт: история

1960

- первые кейсы бизнес-сценарирования (Shell)
- форсайт-департаменты в крупном бизнесе

1970

1980

- начало страновых технологических форсайтов (Япония, Германия, США и др.)

1990

- широкое распространение форсайтов в развитых и развивающихся странах

2000

2010

- сетевая парадигма форсайта

Качественные	Количественные	Смешанные
Методы, позволяющие осмыслять и оценивать события с точки зрения субъективного восприятия	Методы, позволяющие измерять переменные и применять статистический анализ.	Методы, позволяющие применять количественные измерения субъективных мнений, логических построений и точек зрения экспертов и комментаторов
<ol style="list-style-type: none">1. Мозговой штурм2. Гражданские панели3. Конференции/семинары4. Экспертные панели5. Прогноз гения6. Интервью7. Анализ литературы8. Деревья целей/логические схемы9. Ролевые, симуляционные игры10. Сценарии/сценарные семинары11. Научная фантастика12. Симуляционные игры13. Обследования14. SWOT-анализ15. Слабые сигналы/джокеры	<ol style="list-style-type: none">1. Бенчмаркинг2. Библиометрия3. Индикаторы/анализ временных рядов4. Моделирование5. Патентный анализ6. Экстраполяция тенденций/анализ воздействия	<ol style="list-style-type: none">1. Анализ перекрестных связей/структурный анализ2. Дельфи3. Ключевые/критические технологии4. Многокритериальный анализ5. Опрос/голосование6. Количественные сценарии7. Дорожные карты8. Анализ стейкхолдеров

Инструменты «исследования» будущего



Rapid Foresight

Результат:

- Создание «карты будущего» и «дорожной карты»
- Быстрота и высокая достоверность результатов
- Емкий и адаптируемый результат

Процесс:

- Управленческий, а не аналитический подход
- Дискуссионная и проектная логика, мозговой штурм, игровые методики

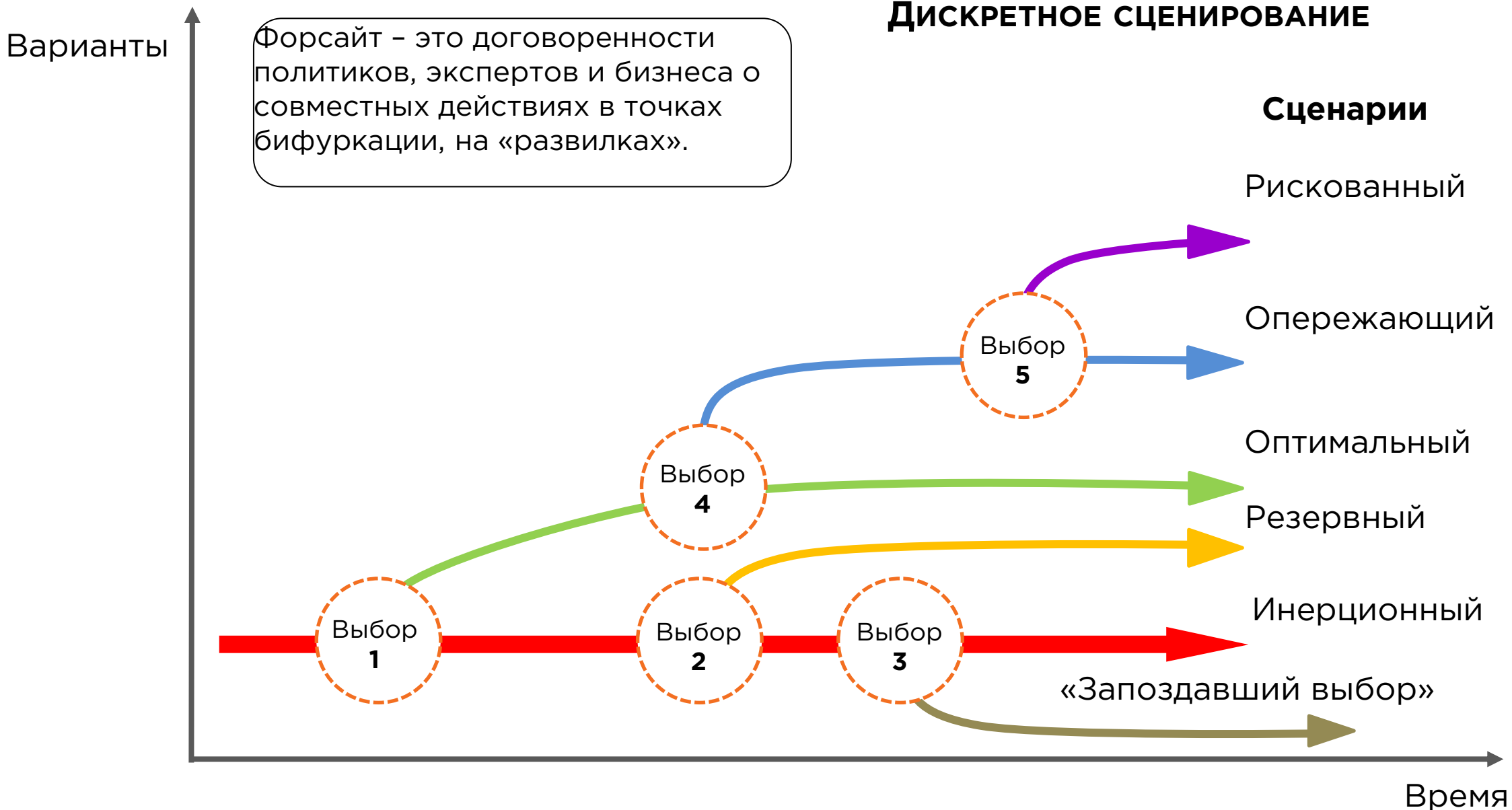
Участники:

- Прямая коммуникация «лицом к лицу»
- Развитие стратегического мышления
- Возможность самоопределения

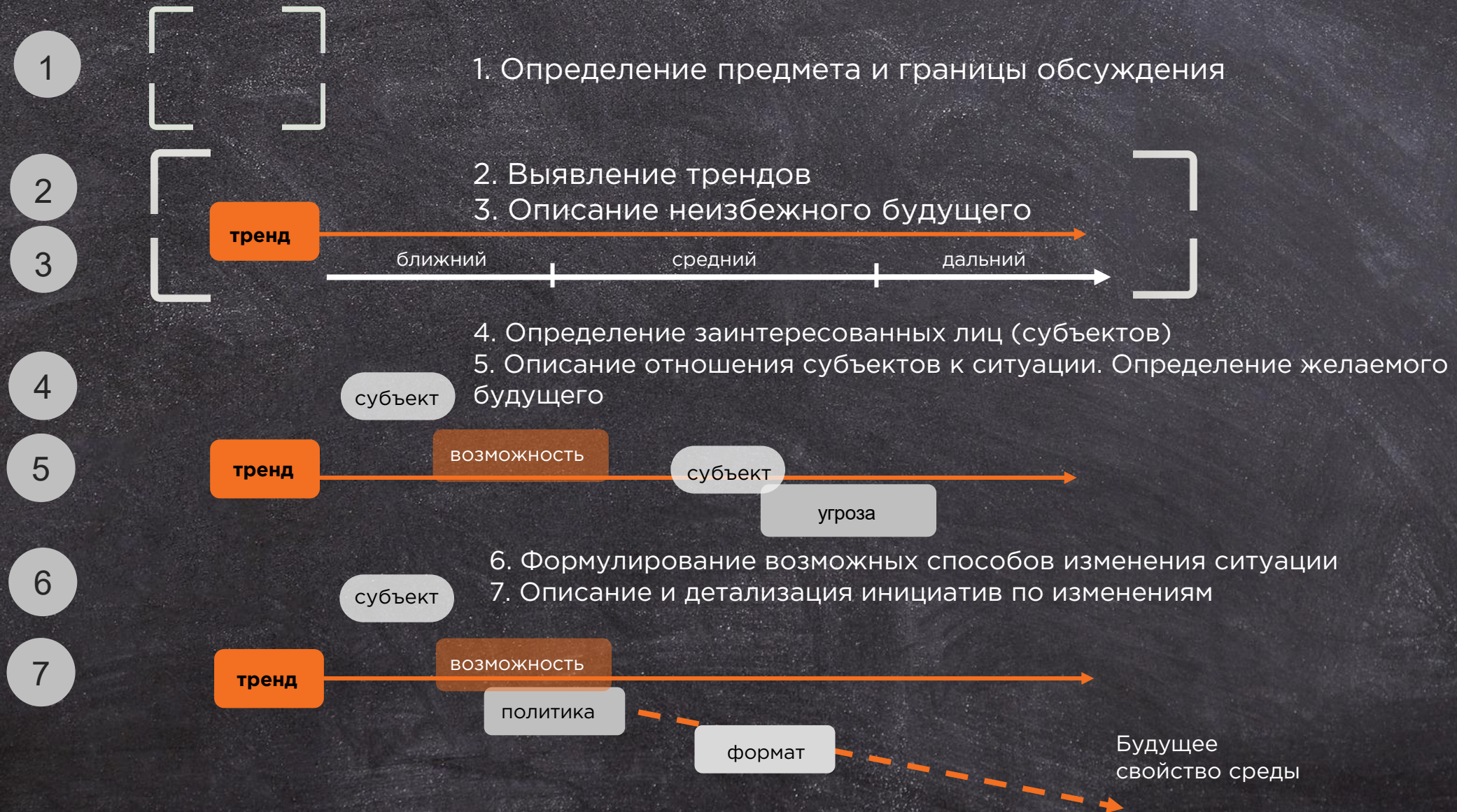
Материалы:

- Работа с простыми материалами: шаблоны дорожных карт, карточки событий
- Отсутствие опросников и лишних бумаг
- Инфографика и наглядность

От анализа трендов к поиску «развилок»



Форсайт-сессия: Последовательность работы



Выявление основных трендов и факторов влияния

- Сканирование информационных источников
- Дельфи
- Экспертные группы
- Патентный, библиометрический анализ и др.

Анализ важности и неопределенности влияния факторов

STEEPV анализ

- социальные
- технологические
- экономические
- окружающая среда
- политические
- ценностные

Сценарии (маршруты) форсайт-сессии

Технологический контур –
последовательность тактов сессии



ЦЕЛЬ ПОДГОТОВКИ СЦЕНАРИЕВ

Представить возможные картины будущего, отразить альтернативные пути их достижения

СЦЕНАРИИ

- посвящены событиям и направлениям развития, которые являются предметом наибольшего интереса и беспокойства
- основываются на ключевых драйверах, влияние которых в значительной степени предсказуемо или предопределено
- акцентируются на тех элементах, с которыми связана значительная неопределенность

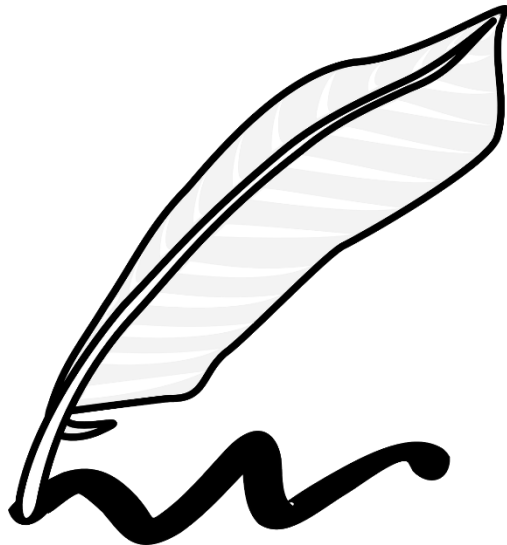
КАЖДЫЙ СЦЕНАРИЙ

- дает описательное представление ситуации в будущем
- каждая ситуация охватывает одно или несколько событий, состояние которых (его изменение) обусловлено наиболее важными факторами

Высокая степень неопределенности предопределяет существование альтернативных сценариев

Этапы построения сценариев

- Определение центрального вопроса
- Выявление основных трендов и факторов влияния, ранжирование их по важности и неопределенности
- Построение сценарной матрицы
- Конкретизация сценариев
- Определение ключевых показателей и «предупреждающих знаков»



Необходимо определить проблему, решение которой является критичным в долгосрочной перспективе (может возникать из главного сегодняшнего вызова), и горизонт планирования

Техника сценарных осей

Факторы (социально-культурная динамика, уровень, качество и образ жизни, характеристики человеческого потенциала и др.)

Повышение уровня жизни

Сценарий
1

Сценарий
2

Рост
социальной
сплоченности

Сценарий
3

Сценарий
4

Уменьшение
социальной
сплоченности

Снижение уровня жизни

Неопределенности (политическая ситуация, международная обстановка и др.)

Соблюдение правовых норм

Сценарий
1

Сценарий
2

Рост роли
общественных
организаций

Уменьшение
роли
общественных
организаций

Сценарий
3

Сценарий
4

Пренебрежение правовыми нормами

Конкретизация сценариев

- Анализ ключевых факторов влияния и трендов в каждом сценарии
- Создание целостной, непротиворечивой истории для каждого сценария

Опросы и интервью экспертов, поиск ответов на вопросы

Выяснение мнений экспертов по факторам и направлениям будущего: Степень согласия с теми или иными:

- Вариантами развития
- Факторами развития (драйверами)
- Степени влияния
- Направлением влияния
- Периодом влияния драйверов
- Какие элементы взаимосвязаны, а какие – нет?
- Каковы направления этой взаимосвязи?
- Какова сила этого взаимовлияния?
- Вклад взаимосвязь в изменение элементов

Определение ключевых показателей и предупреждающих знаков

- По ходу развития событий необходимо как можно быстрее выявить, какой из сценариев наиболее близок к фактическому положению дел
- Необходимо определить ключевые показатели и предупреждающие знаки, показывающие, что развитие событий идет по тому или иному сценарию

ХОРОШИЙ СЦЕНАРИЙ:

- Потенциал для принятия решений
- Реалистичность
- Альтернативы
- Отсутствие внутренних противоречий
- Характерное название, запоминаемость
- Проверка

Разработка различных типов сценариев для проведения стресс-тестирования

1

Исторические сценарии

- (+) Основаны на исторических наблюдениях
- (+) Простота построения
- (+) Независимость от экспертного мнения
- (-) Не учитывают потенциально возможные события

2

Сценарии, основанные на выдвижении гипотез

- (-) Сложны в построении, высокое значение коэффициентов характеризует высокую зависимость от экспертного мнения
- (+) Учитывают потенциально возможные события

3

Стресс-тестирование резервов

- Сценарный и стресс-тесты проводятся по отдельности.
- Определяются выходные значения (заданный объем потерь, нормативные нарушения, падение бизнеса, банкротство, потеря доверия). Далее определяются причины, способные вызвать заданные исходы.

Подходы к моделированию стресс-сценариев

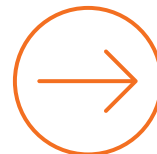


Провести стресс-тест бизнеса по предельному уровню сценария 1 (нарастание санкционного давления)

Предельный уровень (пример):

- полное торговое эмбарго и логистическая блокада
- остались лишь внутренние слабоплатежеспособные клиенты
- гос. регламент закупки
- много демпингующих конкурентов

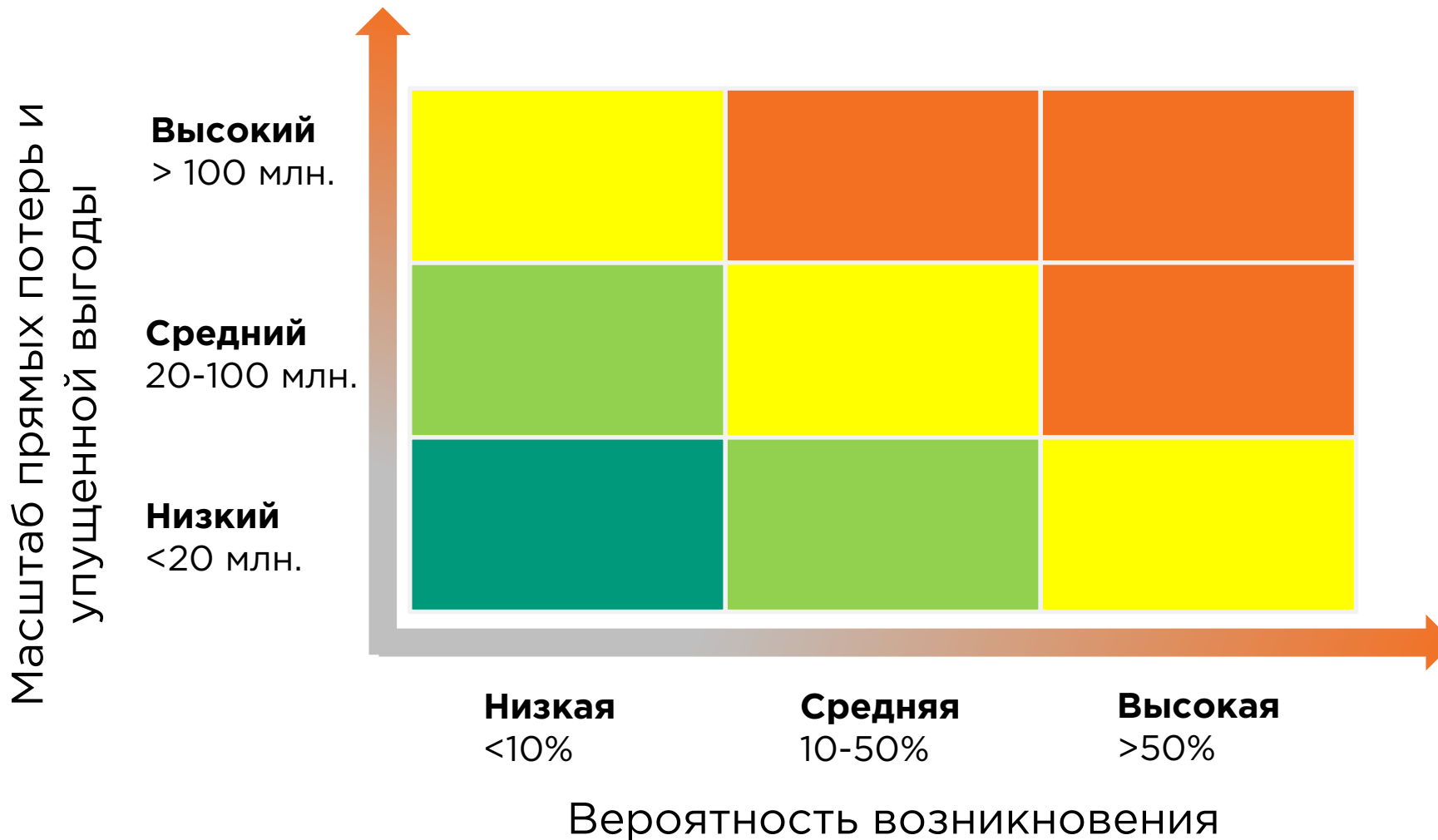
1. Что будет делать компания, если наступит такая ситуация?
2. Как выделить действие уже введенных санкций - последствия проявят себя через 3-4 месяца.
3. Что сможет сделать компания за этот период, чтобы максимально уменьшить неблагоприятные последствия такой ситуации?



ВАРИАНТЫ А, Б, В

Стресс-тест

...в логике карты рисков



Стресс-тест

...в логике карты рисков

Группа рисков	Риск	Оценка ущерба	Оценка вероятности риска	Действия
Заложенные в бизнес-идею	1 2	Деньги, нервы, репутация		
		2. Сколько стоит	1. Какие причины	3. Как действовать
Внешние	1 2 3	2.1 Профилактика	1.1 Как часто возникают	3.1 Что и кому делать
		2.2 Страховка		3.2 Что не делать
		2.2 Устранение последствий	1.2 Как часто срабатывают	
Внутренние	1 2 3	Прямые потери		
		Упущенная выгода		

О ПиРе

Краткая информация



До встречи на Пире

- Пир-Москва, 8-11 сентября, «Практики развития. NEW» (Клязьма)

www.festpir.ru

kukmark@yandex.ru

Пир  **New**
ФЕСТИВАЛЬ «ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ»

