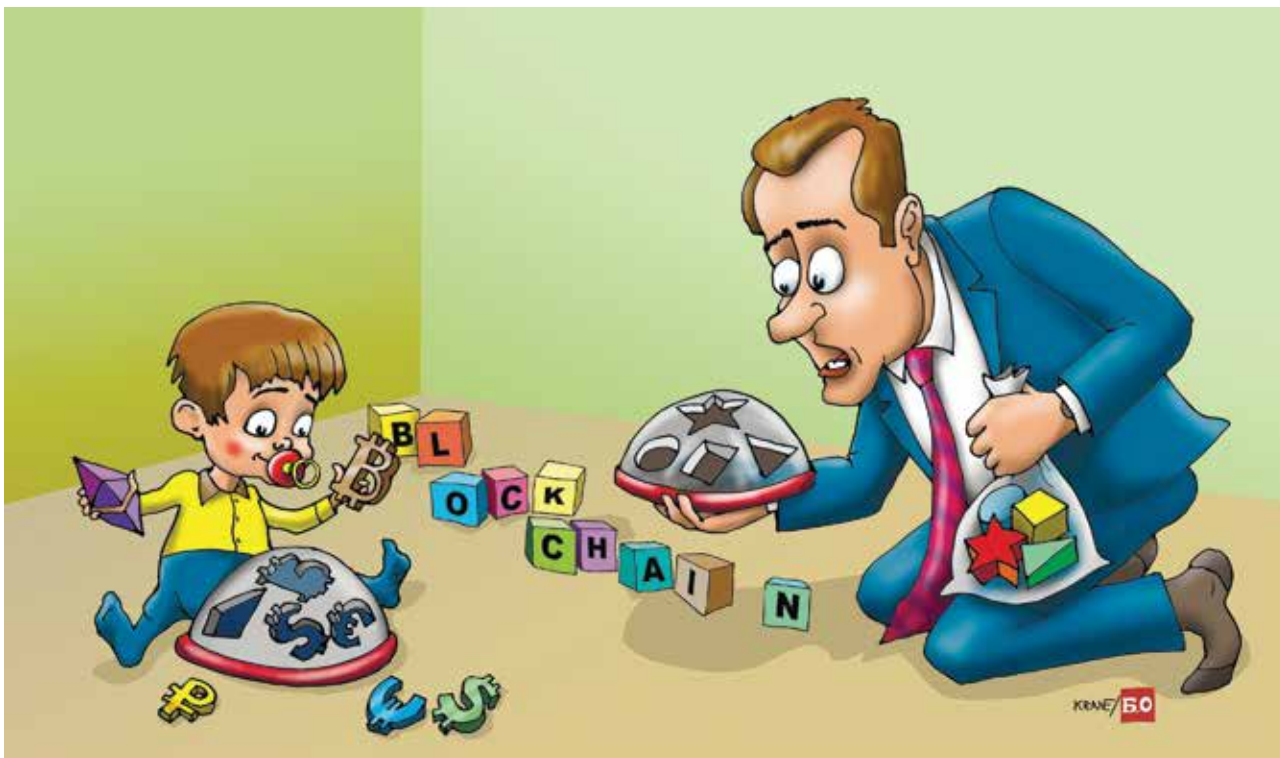


# Тренируй диджитал смолоду

Актуализация программ в области бизнес-образования: как учесть особенности «цифровой эпохи»



Россия вошла в топ-5 лидеров цифрового банкинга среди 38 стран региона EMEA, по данным Deloitte Digital. За рамками финансовой индустрии — от транспорта до фастфуда — влияние «цифры» на изменения в отраслях и за их рамками также огромно. Успешная адаптация организаций к этим изменениям зависит в числе прочего и от того, в какой степени процесс цифровой трансформации будет учтен при подготовке и переподготовке управленческих кадров. В рамках настоящей статьи рассмотрим вызовы управленческому образованию, обусловленные особенностями процесса цифровизации, определим ключевые области внимания при разработке образовательных программ, позволяющих учесть данные вызовы, а также определим ключевые факторы успеха

Текст

**ПАВЕЛ ЛЕБЕДЕВ,**

ФССА, ДИРЕКТОР ЦЕНТРА «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ОБРАЗОВАНИЕ» НАЦИОНАЛЬНОЙ ГИЛЬДИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ, СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О.»

### Вызовы цифровой трансформации для подготовки управленческих кадров

Цифровизация, технологическая трансформация, радикальная цифровая трансформация бизнес-моделей — эти и схожие темы определяют сегодня стратегическую повестку крупнейших компаний и отраслевых лидеров, амбициозных стартапов, представителей поддерживающей инфраструктуры (главным образом — консультационного сообщества). Финансовая мощь первых, огромный энтузиазм вторых и профессиональная и финансовая заинтересованность последних усиливают тональность и делают «цифровую» тему особенно горячей и привлекательной для своего рода неквалифицированных участников этого большого разговора.

В большей или меньшей степени в диалог включаются правительства, профессиональные и образовательные сообщества, простые обыватели. Относительно биткойна, ICO, технологических платформ, больших данных можно услышать невероятные и неожиданные интерпретации в самых неожиданных местах от самых неожиданных людей. При этом удручающая особенность ситуации зачастую заключается в умелой маскировке тотального непонимания такими вещами, как красивые термины, апеллирование к опыту больших компаний и авантюристические умозаключения и предложения, создающие ощущение грандиозности (однако при непонятных перспективах реализации). В то время как, например, Twitter, Facebook и Google принимают решение запретить рекламу криптовалют на всех платформах, включая YouTube, российское медиапространство пестрит анонсами мероприятий, «авторитетными мнениями экспертов» и различными предложениями «инвестировать».

Как представляется, корни обозначенной выше проблемы лежат в особенностях генерирования и распространения «цифрового» знания — его создание, апробация, внедрение и передача происходят в первую очередь внутри самих компаний, в практической, а не академической среде. Конечно, не считая нескольких ведущих мировых технологических вузов, однако они работают в тесной взаимосвязи с заинтересованными бизнесами, находясь далеко и при всем желании не могут (или не хотят) распространить свой потенциал на весь мир.

Подавляющему большинству учебных заведений приходится спешно переаквалифицироваться — аналогично тому, как в свое время тысячи преподавателей «старой» школы вынуждены были оперативно переключиться с преподавания научного коммунизма на более рыночную тематику. Похоже, что история повторяется: научить «финтеху»

обещает все большее количество учебных заведений, количество всеческих рабочих групп, зачастую объединяющих преподавателей предпенсионного (как более опытных) возраста растет, а аспирантов в спешном порядке ориентируют как минимум на упоминание технологии блокчейн в своих работах.

Соответственно первый, наиболее значимый системный вызов цифровизации для образования — это непонимание или неправильное понимание причин, содержания и последствий цифровой трансформации как таковой подавляющим большинством заинтересованных сторон. Здесь можно констатировать наличие явного и неявного масштабного образовательного запроса и отсутствие, по крайней мере в настоящее время, достаточных ресурсов для его удовлетворения.

### Образовательные программы должны вооружать участников пониманием того, какие составляющие цепочки ценности и каким образом подвержены трансформации под воздействием влияющих технологий

Наряду с указанным выше системным вызовом инфраструктурного характера следует отметить ряд важнейших следствий цифровизации, порождающих для образовательных программ вызовы, в первую очередь содержательного характера:

- разрушение отраслевых правил (disruption);
- создание новых ценностных предложений и формирование новых потребностей;
- изменение смысла функционирования организации;
- разрушение социальных правил и норм;
- собственно развитие и усложнение технологий.

Разрушение отраслевых границ и правил игры и нарушение статус-кво существующих игроков меняет сам принцип того, как создается продукт или услуга. Соответственно образовательные программы должны вооружать участников пониманием того, какие составляющие цепочки ценности и каким образом подвержены трансформации под воздействием влияющих технологий.

Создание новых ценностных предложений и формирование новых потребностей (либо переопределение первых и вторых) определяют понимание того, что именно создает организация для своего клиента. Ключевой вопрос здесь: каким образом влияние технологий определяет и переопределяет потребности и восприятие ценности.

Если первые два вызова относятся главным образом к области стратегии организации, то изменение смысла функционирования под влиянием цифровой трансформации переопределяет главный вопрос существования — зачем мы существуем. Доминирование таких компаний, как Google, Facebook, Amazon, имеющих миллиардное количество клиентов, однозначно, пусть и не в полной мере явно, переопределяет традиционные цели создания акционерной стоимости. По сути, речь идет о монополизации персональной информации и создании возможностей беспрецедентного влияния. О реальности этой угрозы сегодня говорится все больше, и, как представляется, это лишь начало.

Разрушение социальных правил, норм и статусов представляет собой одно из серьезных последствий цифровизации, порождающее комплексные проблемы, для которых только предстоит выработать решения. Среди примеров — замеще-

ние базовых операций роботами и искусственным интеллектом и как следствие высвобождение персонала, изменение статуса персонала, как в случае с Uber, попадание добросовестных клиентов в «черные списки» банков из-за неотлаженности алгоритмов и моделей. Вообще, комбинация чрезвычайной прозрачности и больших данных с непониманием того, что происходит внутри «черного ящика» на уровне технологий, создает огромную проблему морально-нравственного характера. Блокчейн — отличная иллюстрация противоречивости «диджитал»: потенциально являясь новой технологией обеспечения доверия во многих системах, на сегодняшний день он с успехом породил лишь весьма технологичный пузырь под названием «биткоин».

## Среди ключевых проблем российского образования масштабные исследования выделяют отсутствие критической массы спроса на знания, отсутствие практики обучения на протяжении всей жизни, отсутствие среды, необходимой для развития и самореализации человека

И последнее — собственно содержание технологий. Их скорость развития и совершенствования не оставляет больших шансов непрофессионалам детально разобраться в технологических деталях. Несмотря на амбициозную задачу, которая упоминается, например, в федеральной программе «Цифровая экономика», достичь к 2024 году масштаба выпуска из вузов по направлениям подготовки, связанным с информационно-телекоммуникационными технологиями, в количестве 120 000 человек в год, открытым остается вопрос о том, кто и в рамках какой инфраструктуры будет это делать. Более масштабный вопрос: а почему речь идет только об IT? Как представляется, не менее, а возможно, и более важными должны быть несколько другие содержательные составляющие.

### Что нужно учитывать при разработке учебных программ

Среди ключевых проблем российского образования масштабные исследования выделяют отсутствие критической массы спроса на знания, отсутствие практики обучения на протяжении всей жизни при наличии культа высшего образования (в большинстве случаев формального и во многих случаях избыточного или нерелевантного с точки зрения будущей профессиональной деятельности сотрудника), отсутствие среды, необходимой для развития и самореализации человека (доклад VCG «Россия 2025: от кадров к талантам»). Как отмечают составители доклада, «в условиях все большего проникновения алгоритмов и компьютерных решений произойдет переориентация потребностей рынка труда на «человеческое в человеке», на творческое начало, на культурные, ценностные аспекты взаимодействия — все то, что машины не могут реализовать».

Сказанное выше полностью созвучно видению автора этой статьи — обучать важно не только и не столько технологиям, сколько пониманию их влияния на все аспекты жизнедеятельности. В современном мире мы успешно пользуемся автомобилями, не всегда зная, как открывается капот, не задумываясь, как летают самолеты, как работает wi-fi, а последние версии смартфонов даже не дают возможности пользователю от-

крыть заднюю панель и заглянуть внутрь. Почему-то именно в случае с технологиями в контексте цифровой экономики об этом забывают чаще всего: однодневные семинары по Big Data, где бывшие маркетологи обещают обучить дата-майнингу участников без подготовки и с «любым бэкграундом», более длительный онлайн-курс по изучению блокчейна от вполне уважаемой бизнес-школы — лишь два контрастирующих по масштабности, но схожих с точки зрения коммерческого авантюризма примера.

Да и сами провайдеры образования, похоже, слишком увлеклись цифровизацией собственных бизнес-моделей, в ущерб адаптации учебного контента. К сожалению, все чаще эти попытки представляют собой решения из серии «казаться», а не быть. Так, неспособность массовых онлайн-курсов революционно, как обещалось еще несколько лет назад, скорректировать всю образовательную модель, теперь пытаются сгладить новой «модной» темой — «смешанным» обучением, выдавая за инновацию перенос части учебных заданий в онлайн (например, прослушивание видеолекции или самостоятельное изучение темы). Некоторые пошли дальше, красочно описывая на конференциях возможности использования блокчейна... в бизнес-образовании. Образованию действительно нужно доверие, однако не то, которое, возможно, могут обеспечить распределенные реестры.

В то же время именно содержательный аспект в адаптации образовательного процесса критически важен. Ниже представлены пять ключевых вопросов, рассмотрение которых, по нашему мнению, должно стать неотъемлемой частью программ обучения.

- Общее понимание сущности технологий: каковы основные принципы, лежащие в основе данной технологии; как эта технология позволяет решать те или иные задачи; каким образом она создает или разрушает компоненты ценности?
- Каким образом цифровизация влияет на стратегическую позицию организации?
- Какие риски возникают и как ими управлять?
- Каковы правовые аспекты использования технологий?
- Какие социальные, нравственно-этические последствия порождает использование той или иной технологии?

Учитывая многогранность приведенных выше вопросов, их рассмотрение вполне укладывается в рамки образовательных программ абсолютно любой направленности — от программ MBA до краткосрочных семинаров по финансовому менеджменту или маркетингу.

### Ключевые факторы успеха

Повышение качества управленческого образования в условиях цифровой экономики, развитие персонала, способного ориентироваться в ее нюансах, быть конкурентоспособным на рынке труда и вносить весомый вклад в рост и развитие своих организаций зависит от ряда ключевых факторов успеха.

Во-первых, это *создание эффекта мультипликатора*. Необходимо подготовить достаточное количество преподавателей, способных не терять нить релевантности в условиях динамично меняющейся цифровой среды и *постоянно развиваться самостоятельно*. Очевидно, что проблематика настоящей статьи в полной мере справедлива и по отношению к учебным мероприятиям типа «тренинг для тренеров», что делает указанную задачу исключительно сложно реализуемой. Кроме того, как отмечалось выше, технологические знания создаются в первую очередь под эгидой компаний, продвигающих те или иные технологии, без активного доступа к этим знаниям процесс подготовки преподавателей рискует превратиться в фарс, что, к сожалению, и происходит, судя по количеству внезапно возникших «экспертов» в стенах классических вузов.

Во-вторых, необходимо *обеспечить взаимодействие образовательных организаций*

*с передовыми корпоративными центрами компетенций*. Опять же, речь не идет только об открытии базовых кафедр в учебных заведениях, что сегодня делает целый ряд банков для подготовки будущих собственных кадров, а иными словами, для «выкачивания мозгов» путем отбора лучших и талантливых студентов (см. комментарии об этике выше). Компании должны более активно участвовать в образовательном процессе за рамками собственного финансового и стратегического интереса. Возможностей здесь масса — от совместной разработки учебных курсов до их совместного проведения представителями компаний и академической среды, от поддержки исследований до совместного написания учебных кейсов и т.д.

В-третьих, необходим *пересмотр подходов к обучению*: от передачи знаний и запоминания информации — к развитию компетенций кросс-функционального характера, а также soft-skills. Это особенно важно, поскольку предстоит построить эффективный коммуникационный процесс между разработчиками и владельцами технологий и всеми остальными. Перевод с «технологического» и «цифрового» языков и диалектов на языки финансов, стратегии, маркетинга, да и на обывательский язык, должен обеспечиваться усилиями всех участников процесса.

При этом представителям мира технологий предстоит *взять* на себя лидирующую роль, *признать* полноправное существование других языков и диалектов, *захотеть* строить многосторонние коммуникации и научиться это делать. Недавний «дружеский» опрос основателя Facebook М. Цукерберга в Конгрессе США по поводу безопасности его детища для сотен миллионов граждан, стран, правительств, правопорядка показывает, насколько сложным может быть данный разговор и как многому нам предстоит обучиться.

БО