



Научно-исследовательский  
институт социальных систем  
при МГУ имени М.В.Ломоносова



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ  
ПРЕЗИДЕНТСКОГО ФОНДА  
КУЛЬТУРНЫХ ИНИЦИАТИВ

Библиотека стратега

# ПОИСК СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

*Учебное пособие*

Составители

М. С. Вареник, Д. М. Журавлев, И. С. Соболев, В. К. Чаадаев

## EXPLORING STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR IMPLEMENTING PROJECTS IN CREATIVE INDUSTRIES

*Textbook*

Creators

Mariya S. Varenik, Denis M. Zhuravlev, Igor' S. Sobolev, Vitalii K. Chaadaev

---

Москва – Санкт-Петербург  
2024

Научно-исследовательский институт социальных систем  
при МГУ имени М.В.Ломоносова

При поддержке Президентского фонда культурных инициатив

---

Библиотека стратега

---

**Методические рекомендации  
по организации междисциплинарного  
учебно-образовательного курса  
«Лови будущее!»**

**ПОИСК СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ  
РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ**

*Учебное пособие*

Составители

М. С. Вареник, Д. М. Журавлев,  
И. С. Соболев, В. К. Чаадаев

Москва — Санкт-Петербург  
2024

УДК 304.44(075.8)

ББК 65.291.213

М54

**Составители:**

*Вареник Мария Сергеевна*, кандидат социологических наук, заместитель директора Высшей школы государственного администрирования МГУ имени М.В.Ломоносова по научной работе;

*Журавлев Денис Максимович*, доктор экономических наук, директор Научно-исследовательского института социальных систем при МГУ имени М.В.Ломоносова;

*Соболев Игорь Светославович*, первый заместитель генерального директора Президентского фонда культурных инициатив;

*Чаадаев Виталий Константинович*, доктор экономических наук, доцент, член Ученого совета Научно-исследовательского института социальных систем при МГУ имени М.В.Ломоносова

**Поиск стратегических возможностей реализации проектов креативных**

**М 54 индустрий:** методические рекомендации по организации междисциплинарного учебно-образовательного курса «Лови будущее!» : учеб. пособие / сост.: М. С. Вареник, Д. М. Журавлев, И. С. Соболев, В. К. Чаадаев. — СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. — 176 с. — (Библиотека стратега).

ISBN 978-5-89781-865-5

EDN PFWBBQ DOI: 10.55959/978-5-89781-865-5-2024-176

Междисциплинарный учебно-образовательный и наставнический курс с комплексом методических мультимедиа-материалов для подготовки молодых лидеров в сфере культуры, креативных и цифровых технологий «Лови будущее!» подготовлен Научно-исследовательским институтом социальных систем при МГУ имени М.В.Ломоносова при поддержке Президентского фонда культурных инициатив на теоретическом фундаменте основополагающих законов и правил теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. В учебном пособии объединены представления о социальной, деятельной, творческой и лидерской сущности личности, а также современные методики и практики в области маркетинга, проектного управления и цифровых технологий. Курс относится к вариативной части системы дополнительного профессионального образования и ориентирован на содействие росту национальной экономики за счет подготовки высококлассных специалистов, способных использовать полученные знания и навыки для эффективной и высококачественной реализации проектов в сфере культуры, искусства, креативных и творческих индустрий. Дисциплины рабочей программы прошли экспертизу и были апробированы на лекционных, семинарских и практических занятиях на факультетах МГУ имени М.В.Ломоносова.

В целом издание будет полезно для студентов старших курсов высших учебных заведений творческих и технических специальностей, специалистов сферы культуры и искусства.

УДК 304.44(075.8)

ББК 65.291.213

ISBN 978-5-89781-865-5

© М. С. Вареник, Д. М. Журавлев,

И. С. Соболев, В. К. Чаадаев, составление, 2024

© Научно-исследовательский институт социальных систем при МГУ имени М.В.Ломоносова, разработка, 2024

© Северо-Западный институт управления РАНХиГС, оформление, 2024

Research Institute of Social Systems  
at Lomonosov Moscow State University

With the support of the Presidential Fund for Cultural Initiatives

---

The Strategist's Library

---

**Guidelines for Organizing  
Interdisciplinary Educational Course  
“Catch the Future!”**

**EXPLORING STRATEGIC OPPORTUNITIES  
FOR IMPLEMENTING PROJECTS  
IN CREATIVE INDUSTRIES**

*Textbook*

Creators

Mariya S. Varenik, Denis M. Zhuravlev,  
Igor' S. Sobolev, Vitalii K. Chaadaev

Moscow — Saint Petersburg  
2024

UDC 304.44(075.8)

LBC 65.291.213

M54

**Creators:**

*Mariya S. Varenik*, Ph. D. (Sociological), deputy director for research work of the Advanced School of Public Administration Higher School of Public Administration of Lomonosov Moscow State University (Moscow);

*Denis M. Zhuravlev*, Dr. Sc. (Econ.), Director of Research Institute of Social Systems at Lomonosov Moscow State University (Moscow);

*Igor' S. Sobolev*, First Deputy General Director of the Presidential Fund for Cultural Initiatives (Moscow);

*Vitalii K. Chaadaev*, Dr. Sc. (Econ.), Member of the Academic Council of the Research Institute of Social Systems at Lomonosov Moscow State University (Moscow)

**Exploring Strategic Opportunities for Implementing Projects in Creative**

**M 54 Industries: Guidelines for Organizing Interdisciplinary Educational Course “Catch the Future!”** : textbook / creators: Mariya S. Varenik, Denis M. Zhuravlev, Igor' S. Sobolev, Vitalii K. Chaadaev. — SPb., Russia : NWIM RANEPА Publ., 2024. — 176 p. — (The Strategist’s Library).

ISBN 978-5-89781-865-5

EDN PFWBBQ DOI: 10.55959/978-5-89781-865-5-2024-176

The interdisciplinary educational and mentoring course with a set of methodological multimedia materials for preparing young leaders in the field of culture, creative and digital technologies, “Catch the Future!” has been developed by the Research Institute of Social Systems at Lomonosov Moscow State University with the support of the Presidential Fund for Cultural Initiatives. The theoretical foundation of the course is based on the fundamental laws and rules of the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor Vladimir L. Kvint, including concepts of the social, active, creative, and leadership nature of an individual. The use of the knowledge and skills acquired through the course will enable the effective and meaningful implementation of projects in the field of culture, art and creative industries. The educational course “Catch the Future!” is part of the elective component of the system of additional professional education and aims to contribute to the growth of quantitative and qualitative indicators of the national economy through the acquisition of competencies in digital technologies by specialists in the field of creative industries. The disciplines of the working program have been reviewed and tested during test lectures, seminars and practical classes at educational centers and faculties of Lomonosov Moscow State University.

The textbook will be beneficial for senior students of higher education institutions, primarily, creative specialties, as well as professionals in the fields of art, culture, and creative industries.

UDC 304.44(075.8)

LBC 65.291.213

ISBN 978-5-89781-865-5

© Mariya S. Varenik, Denis M. Zhuravlev,  
Igor' S. Sobolev, Vitalii K. Chaadaev, creators, 2024  
© Research Institute of Social Systems at Lomonosov  
Moscow State University, development, 2024  
© NWIM RANEPА, design, 2024

莫斯科大学社会系统研究所  
在总统文化倡议基金的支持下

---

战略家图书馆

---

组织跨学科教学教育课程的指导建议  
«把握未来!»

# 寻找创造性产业项目实施的战略机会

教学辅助材料

编译器

瓦雷尼克·玛丽亚, 朱拉夫列夫·丹尼斯,  
索博列夫·伊戈尔, 恰达耶夫·维塔利

莫斯科 — 圣彼得堡  
2024

通用十进制图书分类 304.44(075.8)

图书馆书刊分类 65.291.213

M 54

## 编译器:

瓦雷尼克·玛丽亚, 社会学博士, 莫斯科大学国家行政学院副院长 (科研工作);

朱拉夫列夫·丹尼斯, 经济学博士, 莫斯科大学社会系统研究所所长;

索博列夫·伊戈尔, 总统文化倡议基金首席副总经理;

恰达耶夫·维塔利, 经济学博士, 副教授, 莫斯科大学社会系统研究所学术委员会成员

**寻找创造性产业项目实施的战略机会: 组织跨学科教学教育**  
M 54 课程的指导建议 «把握未来!» : 教学 辅助材料 / 编译器: 瓦雷尼克·  
玛丽亚, 朱拉夫列夫·丹尼斯, 索博列夫·伊戈尔, 恰达耶夫·维塔利. —  
圣彼得堡 : 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院  
出版印刷中心, 2024年. — 176页. — (战略家图书馆).

ISBN 978-5-89781-865-5

EDN PFWBBQ

DOI: 10.55959/978-5-89781-865-5-2024-176

跨学科教学和指导课程 «把握未来!» 是为培养年轻的文化领域, 创意和数字技术领域的领导者而开发的, 包含了一整套教学多媒体材料. 该课程由莫斯科大学社会系统研究所开发, 并得到总统文化倡议基金的支持. 课程的理论基础建立在战略理论和战略方法论的基本法则和规则上, 这些法则和规则由学者 弗拉基米尔·克温特 提出, 包括对社会性, 行为性, 创造性和领导性个人本质的理解. 通过掌握课程所获得的知识 and 技能, 学员将能够有效且有意义地实施文化, 艺术和创意 (创造性) 产业领域的项目. «把握未来!» 课程属于额外职业教育体系的变动部分, 旨在通过为创意产业领域的专业人员提供数字技术方面的能力, 促进国家经济的数量和质量指标的增长. 课程工作计划中的学科经过了专家审查, 并在莫斯科大学各教学中心和学院进行了测试讲座, 研讨会和实践课的试验.

本书对高年级大学生特别是创意专业的学生以及艺术, 文化和创意产业领域的专业人士都将是有益的.

通用十进制图书分类 304.44(075.8)

图书馆书刊分类 65.291.213

ISBN 978-5-89781-865-5

© 瓦雷尼克·玛丽亚, 朱拉夫列夫·丹尼斯, 索博列夫·伊戈尔, 恰达耶夫·维塔利, 汇编, 2024年

© 莫斯科大学社会系统研究所, 发展, 2024年

© 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院, 设计, 2024年

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	10
<b>РАБОЧАЯ ПРОГРАММА КУРСА.....</b>	<b>17</b>
<b>МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ.....</b>	<b>35</b>
Тема 1. Стратегирование сферы культуры, креативных индустрий и цифровых технологий .....	35
Тема 2. Стратегическое лидерство: роль, качества и характеристики лидера .....	54
Тема 3. Управление проектами и процессный подход.....	78
Тема 4. Эмоциональный интеллект .....	101
Тема 5. Цифровой маркетинг .....	119
Тема 6. Цифровые технологии в культуре и креативной сфере .....	139
<b>МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....</b>	<b>161</b>
Литература .....	162
Книги серии «Библиотека стратега» .....	167

## TABLE OF CONTENTS

Introduction . . . . .	10
<b>COURSE WORK PROGRAM . . . . .</b>	<b>17</b>
<b>MATERIALS FOR LECTURES . . . . .</b>	<b>35</b>
Topic 1. Strategic Management of Culture, Creative Industries, and Digital Technologies . . . . .	35
Topic 2. Strategic Leadership: Role, Qualities, and Characteristics of a Leader. . . . .	54
Topic 3. Project Management and a Process-oriented Approach . . . . .	78
Topic 4. Emotional Intelligence . . . . .	101
Topic 5. Digital Marketing . . . . .	119
Topic 6. Digital Technologies in Culture and the Creative Industries . . . . .	139
<b>MATERIALS FOR SEMINAR AND PRACTICAL CLASSES . . . . .</b>	<b>161</b>
Literature . . . . .	162
“The Strategist’s Library” Series . . . . .	170

# 目录

引言 .....	10
<b>课程工作计划</b> .....	17
<b>讲座材料</b> .....	35
主题1. 文化、创意产业和数字技术领域的 战略规划 .....	35
主题2. 战略领导力：角色、素质 和领导者特征 .....	54
主题3. 项目管理和过程导向 .....	78
主题4. 情感智力 .....	101
主题5. 数字营销 .....	119
主题6. 文化和创意领域的数字技术 .....	139
<b>研讨会和实践课材料</b> .....	161
文献 .....	162
«战略家图书馆» 系列丛书 .....	173

## ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» *творческие (креативные) индустрии* определяются как «сферы деятельности, в которых компании, организации, объединения и индивидуальные предприниматели в процессе творческой и культурной активности, распоряжения интеллектуальной собственностью производят товары и услуги, обладающие экономической ценностью, в том числе обеспечивающие формирование гармонично развитой личности и рост качества жизни российского общества.

К творческим (креативным) индустриям относятся в том числе:

- индустрии, основанные на использовании историко-культурного наследия (народно-художественные промыслы и ремесла, музейная деятельность);
- индустрии, основанные на искусстве (театр, музыка, кино, анимация, живопись, деятельность галерей и др.);
- современные медиа и производство цифрового контента (кино-, видео-, аудио-, анимационное производство, обработка данных и разработка программного обеспечения, виртуальная и дополненная реальность, компьютерные и видеоигры, блогерство, печатная индустрия, средства массовой информации, реклама и пр.);
- прикладные творческие (креативные) индустрии (архитектура, промышленный дизайн, индустрия моды, гастрономическая индустрия и т. п.)»<sup>1</sup>.

Роль креативных индустрий и культурного наследия проявляется в стратегических трендах, обеспечивающих формирование качествен-

---

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» // ИПП «Гарант» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402745784/?ysclid=lyy7cof8v8682999381> (дата обращения: 23.07.2024).

ных характеристик человеческого капитала, а именно в растущей ориентации на ценности состояния благополучия современного человека «здесь и сейчас» как в профессиональной, так и в досуговой деятельности, а также в динамичном развитии типа образования, основанного на развлечении и формировании интереса к предмету с получением удовольствия от процесса обучения, и в конечном итоге в улучшении качества жизни людей.

При этом в цифровой экономике инновационного типа большое значение имеет постоянный рост числа реализованных креативных проектов, обеспечивающих высокую добавленную стоимость. То есть современная образовательная среда должна быть источником креативности, где студенты не только обучаются, но и разрабатывают творческие стартапы и инновационные продукты. Однако несмотря на широкий спектр действующих образовательных программ остается высоким спрос на новые, обеспечивающие подготовку креативных специалистов, умеющих работать в постоянно меняющихся условиях цифровой экономики, наборы компетенций и навыков.

Доступность образовательных программ в сфере креативных индустрий и цифровых технологий независимо от места проживания, уровня дохода и социального статуса учащегося представляется критически важной для обеспечения конкурентоспособности и технологической независимости национальной экономики (рис. 1).

Кроме прочего, немаловажными представляются поиск и выявление людей, обладающих качествами стратегического креативного лидерства и комплексом соответствующих знаний и умений (стратегический менеджмент, цифровые технологии и маркетинг, коммуникативные навыки), способных организовать работу в команде, правильно выстроить стратегию жизненного цикла производства цифровых продуктов.

В 2019 г. на креативные индустрии пришлось 2,4% внутреннего валового продукта (ВВП) России, что сопоставимо с долей этой отрасли в мировом ВВП (3,1%). В креативных отраслях России занято 4,9 млн чел., т. е. 6,8% всей рабочей силы<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Подведены итоги Международного года креативной экономики // Министерство экономического развития Российской Федерации. 14.10.2022 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/podvedeny\\_itogi\\_mezhdunarodnogo\\_goda\\_kreativnoy\\_ekonomiki.html#:~:text=B 2019 году на креативные,%2C8%25 всей рабочей силы](https://www.economy.gov.ru/material/news/podvedeny_itogi_mezhdunarodnogo_goda_kreativnoy_ekonomiki.html#:~:text=B%2019%20г%20ду%20на%20креативные,%2C8%25%20всей%20рабочей%20силы) (дата обращения: 04.04.2024).



Рис. 1. Роль и значение креативных и цифровых компетенций в повышении конкурентоспособности национальной экономики

Fig. 1. The role and importance of creative and digital competencies in increasing the competitiveness of the national economy

В 2022 г. креативные индустрии составили 4,87% в ВВП страны (порядка 6,5 трлн руб.), что сопоставимо с такими секторами экономической деятельности, как строительство, финансы и страхование<sup>3</sup>.

Численность работающих в сфере креативных индустрий в России в 2022 г. составила 5,9 млн чел., или 8,1% от общей численности занятых; темп роста за шесть лет составил 1,4% (рис. 2).

Человеческий капитал является основным ресурсом креативной экономики и должен стать движущей силой ее развития в России, однако на данный момент существует разрыв между его потенциалом и экономическим развитием. Причина тому — отсутствие ориентированности образовательной системы на креативную сферу, что подчеркивает актуальность признания человеческого капитала одним из главных ресурсов развития страны и создания необходимых условий для реализации его потенциала.

<sup>3</sup> Путин отметил вклад креативных индустрий в экономику России // Известия. 30.05.2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1520929/2023-05-30/putin-otmetil-vklad-kreativnykh-industrii-v-ekonomiku-rossii> (дата обращения: 04.04.2024).



Рис. 2. Динамика численности работающих в сфере креативных индустрий, 2017–2022 гг.

Fig. 2. Dynamics of the number of people employed in the creative industries in 2017–2022

Стратегически важными для сферы креативных индустрий являются личностные навыки каждого человека, которые проявляются в отношениях с самим собой и окружающими: умение коммуницировать с разными людьми, распознавать эмоции, осознавать себя и окружающих, критически мыслить и оценивать востребованность профессий. Основополагающим элементом программы обучения должны быть знания по стратегированию, менеджменту, маркетингу и возможностям цифровых технологий — это тот базис, на который станут опираться будущие специалисты в творческих индустриях.

Структура методических рекомендаций соответствует ключевым положениям теории стратегии:

- обосновываются роль и значение креативных и цифровых компетенций в повышении конкурентоспособности национальной экономики;
- формулируются цель и задачи дисциплины;
- приводится содержание курса в соответствии с выявленными приоритетами развития у обучающихся целевых знаний, умений и навыков.

В теме 1 *«Стратегирование культуры, сферы креативных индустрий и цифровых технологий»* рассматриваются философские корни стратегии; формулируются качества стратега как личности и профессионала; даются комментарии к правилам стратегического мышления, сформулированным иностранным членом РАН, профессором, доктором экономических наук, заслуженным работником высшей школы Российской Федерации Владимиром Львовичем Квинтом; приводятся основные этапы построения, реализации и управления стратегией. В теме 2 *«Стратегическое лидерство: роль, качества и характеристики лидера»* дается понятие стратегического лидерства, рассматриваются качества стратегического лидера, пять фаз его развития, парадоксы, законы и принципы стратегического лидерства. В теме 3 *«Управление проектами и процессный подход»* даются основы управления проектами, рассматриваются его ценности, достоинства и недостатки в проекции позиций современного менеджмента; описываются этапы жизненного цикла проекта и изучаются основы процессного подхода. В теме 4 *«Эмоциональный интеллект»* определяется сущность эмоций и эмоционального интеллекта, необходимая для успешной работы команды проекта под руководством креативного лидера; рассматриваются инструменты формирования эмоционального интеллекта стратегического лидера, необходимого для создания культуры, содействующей открытым инновациям, мотивации последователей к творческой работе. В теме 5 *«Цифровой маркетинг»* приводится расширенное понятие цифрового маркетинга и каналов цифровой коммуникации; рассматриваются отличия интернет-маркетинга от цифрового; приводится план маркетинга по продвижению продукта (услуги) на конкурентном рынке. В теме 6 *«Цифровые технологии в культуре и креативной сфере»* дается определение сквозным цифровым технологиям и рассматривается их влияние на виды и направления художественной деятельности; приводятся примеры новых цифровых искусств; дается определение цифровой трансформации, необходимое для понимания происходящих фундаментальных изменений в корпоративной культуре, внешних коммуникациях, а также подходах к управлению организациями и проектами.

Изложенный в методических рекомендациях учебный материал является частью курса «Лови будущее!», полная информация о котором, расширяющая горизонт знаний, размещена на цифровой платформе проекта <https://obr.niiss.ru/>. Представленные на платформе материалы

развивают теоретическую и методическую базу проектирования и реализации проектов в сфере креативных индустрий и дают практические знания для построения «catch-up-стратегии».

Отличительной и новаторской основой сформированной базы знаний стратегического проектного управления в сфере искусства, культуры и креативных индустрий являются теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, которые позволяют раскрыть у обучающихся новые грани и таланты при поиске, подготовке и реализации творческих проектов, придать им импульс в нужном направлении. Стратегический лидер, вооруженный нужными и своевременно полученными знаниями, навыками и умениями, способен к решению любых задач и достижению стратегических целей.

На цифровой платформе в максимально доступном формате (видеолекции, презентации и сопутствующий текст) ведущие преподаватели Московской школы экономики МГУ имени М.В.Ломоносова, сотрудники Научно-исследовательского института социальных систем при МГУ имени М.В.Ломоносова и приглашенные практикующие специалисты в доходчивой и наглядной форме излагают принципы опережающего развития сферы креативных индустрий:

- «Стратегия проектов в сфере культуры, креативных индустрий и цифровых технологий» — В. Л. Квинт, иностранный член РАН, профессор, доктор экономических наук, заслуженный работник высшей школы РФ, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М.В.Ломоносова;
- «Стратегическое лидерство: роль качества и характеристики лидера» — И. В. Новикова, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В.Ломоносова;
- «Теоретические основы стратегирования бренда» — А. С. Хворостяная, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М.В.Ломоносова;
- «Финансовые стратегии проектов в сфере культуры и креативных индустрий» — М. К. Алимуратов, кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М.В.Ломоносова;
- «Маркетинг в сфере культуры, искусства и креативных индустрий» — К. Н. Ериза, директор по маркетингу ИТЦ МОЛНЕТ;

- «Цифровые технологии в креативных индустриях: преимущества и недостатки применения цифровизации в сфере культуры РФ» — Л. А. Перова, научный сотрудник НИИ СС при МГУ им. М.В.Ломоносова, креативный руководитель проекта «Лови будущее!»;
- «Цифровые инструменты управления проектами и процессный подход в сфере культуры, искусства и креативных (творческих) индустрий» — М. О. Беседина, специалист по маркетингу цифровых продуктов ИТЦ МОЛНЕТ;
- «Оцифровка театральных архивов» — С. Е. Николаев, доцент кафедры гуманитарных дисциплин в Институте театрального искусства имени народного артиста СССР Иосифа Кобзона, лауреат высшей театральной премии Санкт-Петербурга «Золотой софит»;
- «Учреждение культуры в борьбе за аудиторию» — К. В. Антипов, доктор экономических наук, профессор, руководитель направления информационного представительства Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна.

Сайт <https://obr.niiss.ru/> постоянно пополняется и обновляется.

Курс «Лови будущее!» будет полезен специалистам сферы креативных индустрий, преподавателям и студентам соответствующих специальностей, желающим процветания народного хозяйства великой России.

*Научно-исследовательский институт социальных систем при МГУ имени М.В.Ломоносова выражает благодарность Президентскому фонду культурных инициатив за финансовую поддержку и кафедре экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики и МГУ имени М.В.Ломоносова в лице заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии академика, иностранного члена РАН, доктора экономических наук В. Л. Квинта, а также профессору, доктору экономических наук И. В. Новиковой за любезно предоставленные материалы и помощь в организации и проведении тестовых занятий.*

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА КУРСА

## **1. Место курса (дисциплины) в структуре дополнительного профессионального образования**

Междисциплинарный курс «Лови будущее!» относится к вариативной части системы дополнительного профессионального образования.

Курс разработан и апробирован сотрудниками Научно-исследовательского института социальных систем при МГУ имени М.В.Ломоносова и привлеченными специалистами, в том числе сотрудниками МГУ имени М.В.Ломоносова при поддержке Президентского фонда культурных инициатив.

Отличительная особенность курса — междисциплинарный подход, объединяющий традиции советской и современной российской научной и просветительской школ, результатом которого являются приобретаемые знания и навыки, использование которых позволит эффективно и осмысленно реализовывать проекты в сфере культуры, искусства и креативных (творческих) индустрий, а также развитие личных и управленческих качеств, мотивации к успеху.

Отдельные акценты курса предполагают выявление и подготовку молодых лидеров в сфере культуры, искусства и креативных индустрий, становление которых происходит в эпоху глобальной цифровизации, что требует постоянного совершенствования навыков, умения адаптироваться под запросы целевых аудиторий культурных проектов. В процессе курса будут развиваться способности к самообучению и критическому мышлению, навыки работы в режиме многозадачности — условиях, в которых часто приходится работать человеку культуры, искусства и креативных индустрий.

Цель изучения дисциплины — формирование понятийного аппарата, развитие теоретического и проактивного мышления в области цифровизации творческих индустрий, понимание основ проектного управления при разработке ИТ-продуктов и глобальных тенденций развития креативной экономики.

Задачей дисциплины является изучение:

- места и роли цифровизации в развитии креативных индустрий;
- использования моделей и методов системного анализа в постановке и решении проблем стратегического развития и управления;
- новых цифровых форматов взаимодействия с аудиториями креативных индустрий;
- современных информационно-коммуникационных технологий в проектной деятельности в креативных индустриях;
- практики создания и использования ИТ-продуктов.

## **2. Входные требования для освоения курса (дисциплины), предварительные условия**

Изучение курса «Лови будущее!» базируется на знаниях, умениях и компетенциях слушателя в области таких дисциплин, как «Экономика и экономическая культура», «Информационные системы менеджмента», «Маркетинговые исследования», «Управление человеческими ресурсами». В целом слушатель должен иметь представление о сфере культуры, креативных и цифровых технологиях, проблемах, состоянии и перспективах их применения, понимать закономерности развития креативной экономики в условиях цифровизации, знать основные тенденции в этой области.

## **3. Результаты обучения по курсу (дисциплине), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников**

<b>Компетенции выпускников</b>	<b>Планируемые результаты обучения, соотнесенные с компетенциями</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Способность принимать организационно-управленческие решения	<i>Знание</i> правил обоснования стратегических приоритетов, целей и задач. <i>Умение</i> анализировать стратегические тенденции и использовать их при обосновании приоритетов. <i>Владение</i> навыками практического анализа стратегических документов

Продолжение

1	2
Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	<p><i>Знание</i> значения стратегии для построения бизнеса, роль ценностей, видения и миссии предприятия.</p> <p><i>Умение</i> формулировать миссию и видение развития предприятия.</p> <p><i>Владение</i> подходами к постановке целей деятельности предприятия</p>
Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	<p><i>Знание</i> содержания процесса формирования целей профессионального и личного развития, способы его реализации при решении профессиональных задач, подходы и ограничения при использовании творческого потенциала.</p> <p><i>Умение</i> формулировать цели личного и профессионального развития и условия их реализации с учетом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала.</p> <p><i>Владение</i> приемами и технологиями формирования целей саморазвития и их реализации, критической оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач и использованию творческого потенциала</p>
Способность разрабатывать и реализовывать культурно-просветительские программы для различных категорий населения, в том числе с использованием современных информационно-коммуникационных технологий	<p><i>Знание</i> организационно-экономических условий арт-менеджмента, тенденций развития рынка креативной экономики.</p> <p><i>Умение</i> осуществлять руководство проектами, организовывать и проводить презентационные мероприятия, направленные на продвижение продуктов, идей в сфере креативных индустрий.</p> <p><i>Владение</i> технологиями проектирования и планирования в сфере менеджмента культуры и креативных индустрий</p>
Способность решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	<p><i>Знание</i> концепций экономических, организационных и управленческих теорий, инновационные подходы и практики управления.</p> <p><i>Умение</i> осуществлять руководство проектной и процессной деятельностью на предприятии с использованием лидерских и коммуникативных навыков.</p> <p><i>Владение</i> навыками разработки стратегии создания бизнес-модели предприятия</p>

1	2
Способность к разработке и осуществлению проектной деятельности в сфере культуры, креативных и цифровых технологий	<i>Знание</i> основных тенденций применения цифровых технологий в сфере культуры и искусства. <i>Умение</i> понимать проблемы системной работы с цифровой информацией, классифицировать цифровые инструменты в части их использования в сфере креативных индустрий. <i>Владение</i> навыками использования современных информационных систем в своей профессиональной деятельности
Готовность к выявлению и удовлетворению запросов потребителей в сфере креативных индустрий, их формированию с помощью маркетинговых коммуникаций	<i>Знание</i> сущности цифрового маркетинга, каналов, технологий и тенденций, содержания SEO, сущности и основных принципов контекстной рекламы, содержания маркетинга в социальных медиа. <i>Умение</i> проводить сегментирование и таргетирование применительно к цифровому маркетингу, настраивать и размещать таргетированную рекламу в социальных сетях, разрабатывать контентную стратегию продвижения в социальных сетях. <i>Владение</i> навыками определения каналов и средств цифрового маркетинга и навыками управления маркетингом предприятия в социальных сетях

#### 4. Формат обучения

Традиционная форма с элементами интерактивного обучения.

Дистанционная форма обучения с использованием мультимедийного контента, размещенного на портале курса (<https://obr.niiss.ru/>).

#### 5. Объем курса (дисциплины)

Общий объем курса составляет 2 зачетные единицы (72 академических часа), в том числе 36 академических часов — контактная работа с преподавателем, 34 академических часа — самостоятельная работа обучающихся:

- занятия лекционного типа — 12 академических часов (6 лекций);
- семинарские и практические занятия — 24 академических часа (8 занятий);

- самостоятельная работа — 34 академических часа;
- аттестация по итогам прохождения курса — 2 академических часа.

**6. Содержание курса (дисциплины), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

Наименование и краткое содержание разделов и тем курса (дисциплины) / Форма аттестации по курсу (дисциплине)	Итого, часы	В том числе				Самостоятельная работа обучающегося, часы (виды самостоятельной работы: реферат, доклад, отчет)
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы			Всего	
		Занятия лекционного типа	Семинарские и практические занятия			
<b>Тема 1.</b> Стратегирование сферы культуры, креативных индустрий и цифровых технологий	<b>8</b>	2	2	4	4 Домашнее задание	
<b>Тема 2.</b> Стратегическое лидерство: роль, качества и характеристики лидера	<b>10</b>	2	4	6	4	
<b>Тема 3.</b> Управление проектами и процессный подход	<b>16</b>	2	4	6	10 Домашнее задание	
<b>Тема 4.</b> Эмоциональный интеллект	<b>10</b>	2	4	6	4	
<b>Тема 5.</b> Цифровой маркетинг	<b>12</b>	2	6	8	4 Домашнее задание	
<b>Тема 6.</b> Цифровые технологии в культуре и креативной сфере	<b>14</b>	2	4	6	8 Домашнее задание	
Текущий контроль						
Экзамен	<b>2</b>	—	—	—	—	
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	

6.1. Содержание разделов (тем) дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы) дисциплины
1	2	3
1	Стратегирование сферы культуры, креативных индустрий и цифровых технологий	Философские основы стратегии. Развитие технологических и бизнес-стратегий. Междисциплинарность стратегии. Основные документы стратегии: миссия, видение, приоритеты. Взаимосвязь прогнозирования, стратегирования и планирования. Роль лидера в процессах разработки и реализации стратегии. Анализ внешней и внутренней среды в процессе стратегирования. Анализ трендов в процессе стратегирования отраслей экономики. Основные элементы концепции стратегии развития сферы культуры, креативных индустрий и цифровых технологий.
	Семинарское занятие	Разработка и реализация стратегии развития лидерства
	Самостоятельная работа	Современный стратегический анализ
2	Стратегическое лидерство: роль, качества и характеристики лидера	Понятие стратегического лидерства. Роль, качества и характеристики стратегического лидера. Пять фаз развития характера лидера. Парадоксы стратегического лидерства. Законы стратегического лидерства. Развитие способностей индивида к творческой инициативе, выработке инновационных решений. Виды экономической деятельности, основанные на развитии творчества и таланта. Навыки стратегического лидерства. Способы выявления и поддержки молодых талантливых лидеров. Работа в команде. Принципы стратегического лидерства
	Семинарские занятия	Модели современного лидерства. Функции стратегического управления развитием лидерства
3	Управление проектами и процессный подход	Общее определение проекта сферы креативных индустрий. Функции и подсистемы управления проектами. Интеграция проекта. Цели проекта, продукт и результат проекта, границы проекта, стратегический план. Жизненный цикл и фазы управления проектом. Базовые жизненные циклы проектов различного типа. Особенности управления инновационными проектами. Взаимосвязь проектного и процессного подходов. Правила описания бизнес-процессов. Показатели процесса. Примеры бизнес-процессов

1	2	3
	Семинарское занятие	Управление проектами в сфере культуры
	Самостоятельная работа	Менеджмент в сфере креативных индустрий. Процессный подход — управление бизнес-процессами
4	Эмоциональный интеллект	Сущность эмоций и эмоционального интеллекта. Роль эмоционального интеллекта в стратегическом лидерстве. Составляющие эмоционального интеллекта стратегического лидера. Виды эмпатии. Управление отношениями в коллективе. Классические шаги для погашения конфликта. Инструменты формирования эмоционального интеллекта стратегического лидера
	Семинарское занятие	Элементы стратегического управления развитием лидерства
5	Цифровой маркетинг	Современные тенденции развития маркетинга. Сущность и основные определения цифрового маркетинга. Особенности и преимущества цифрового маркетинга. Интернет-маркетинг. Информационное обеспечение цифрового маркетинга
	Семинарские занятия	Сайт и «посадочная страница». Инструменты цифрового маркетинга
	Самостоятельная работа	Цифровой маркетинг: инструменты, каналы, направления и усилия
6	Цифровые технологии в культуре и креативной сфере	Характеристика цифровых технологий: понятие, назначение, классификация. Цифровая грамотность. Цифровизация и формирование цифровой культуры. Технологии представления информации. Виртуальные технологии в искусстве. Методы цифровой обработки изображений для целей реставрации
	Семинарское занятие	Цифровая трансформация библиотеки
	Самостоятельная работа	Инструменты цифровой экономики — управление проектами и работа в команде. Создание веб-сайта

## **7. Проведение семинарских занятий**

Семинарское занятие — один из основных видов контактной работы, который позволяет развивать у студентов научное мышление и предназначен для углубленного изучения курса (дисциплины).

Главная цель семинарских занятий — обеспечить студентам возможность расширить и закрепить теоретические знания и овладеть практическими навыками в области проведения стратегической аналитической работы.

На семинарских занятиях решаются следующие задачи: развитие творческого профессионального мышления, познавательная мотивация, овладение умениями и навыками постановки и решения конкретных задач, отстаивания собственной точки зрения.

Подготовка студентов к семинарским занятиям ведется по заранее обозначенным вопросам. В ходе подготовки студенты должны самостоятельно и логично мыслить, аргументированно вести дискуссию, самостоятельно работать с литературой.

Обсуждение материала проводится в условиях коллективной работы, обеспечивающей активное участие каждого студента. Именно на семинарских занятиях можно высказать и активно отстаивать свою личную точку зрения, которая может отличаться от мнения преподавателя, аргументированно возражать, опровергать ошибочную позицию. Обоснованное и грамотное изложение своей точки зрения будет дополнительным свидетельством собственной позиции студента, готовящегося стать специалистом в предметной области.

Семинарские занятия целесообразно проводить в следующих формах:

- блиц-опрос по основным вопросам и проблемам изучаемой тематики;
- дискуссия;
- обсуждение домашних работ или выполнение тестовых заданий с использованием контрольных материалов.

*Блиц-опрос* состоит в устном опросе преподавателем обучающихся по основным аспектам изучаемой темы учебного курса. При этом преподавателем используется заранее подготовленный перечень открытых вопросов, требующих достаточно емких и точных ответов, на основании которых преподаватель делает вывод о глубине знаний студентов, уровне их самостоятельной подготовки по рассматриваемой тематике и степени усвоения соответствующего лекционного материала.

Для успешного участия студентов в блиц-опросе преподавателю необходимо предоставить им перечень рекомендуемой для изучения литературы, а также отразить на лекционных занятиях в полной мере соответствующий раздел изучаемой тематики.

*Дискуссия* по теме, проводимая в процессе семинарского занятия с целью более глубокого понимания студентами соответствующего тематического раздела курса, может быть представлена в одном из трех форматов:

- 1) дискуссия «по схеме» — у преподавателя есть заранее подготовленный список научных вопросов, требующих обсуждения на практическом занятии;
- 2) слабоформализованная дискуссия — преподаватель подготавливает только основные вопросы, требующие обсуждения, а дополнительные вопросы формулируются студентами (и при необходимости преподавателем) в ходе беседы во время занятия;
- 3) дискуссия «не по схеме» — преподавателем для подготовки к практическому занятию предоставляется студентам лишь тема для обсуждения или список возможных тем, а вопросы спонтанно формулируются преподавателем или студентами непосредственно во время семинарского занятия.

Для самостоятельной подготовки к семинарским занятиям в виде дискуссии преподаватель предоставляет студентам соответствующие материалы и перечень рекомендуемой литературы по предполагаемой к обсуждению тематике.

## **8. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по курсу (дисциплине)**

### *8.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости*

Примерный список заданий и вопросов для проведения текущей и итоговой аттестации приведен в приложении (см. с. 32).

### *8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля*

Текущий контроль усвоения дисциплины осуществляется путем обсуждения докладов домашних занятий в форме проведения занятий семинарского типа.

8.3. Перечень компетенций выпускников образовательной программы с указанием результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

№ п/п	Контролируемые разделы курса (дисциплины), результаты по разделам	Контролируемые компетенции / планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
1	Стратегирование сферы культуры, креативных индустрий и цифровых технологий	<p><i>Знание</i> правил обоснования стратегических приоритетов, целей и задач.  <i>Знание</i> значения стратегии для построения бизнеса, роли ценностей, видения и миссии предприятия.  <i>Умение</i> анализировать стратегические тенденции и использовать их при обосновании приоритетов.  <i>Умение</i> формулировать миссию и видение развития предприятия.  <i>Владение</i> навыками практического анализа стратегических документов.  <i>Владение</i> подходами к постановке целей деятельности предприятия</p>	Домашнее задание
2	Стратегическое лидерство: роль, качества и характеристики лидера	<p><i>Знание</i> содержания процесса формирования целей профессионального и личностного развития, способы его реализации при решении профессиональных задач, подходы и ограничения при использовании творческого потенциала.</p>	Собеседование
3	Эмоциональный интеллект	<p><i>Умение</i> формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их реализации с учетом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала.  <i>Владение</i> приемами и технологиями формирования целей саморазвития и их реализации, критической оценки результатов деятельности по решению профессиональных задач и использованию творческого потенциала</p>	

Окончание

1	2	3	4
4	Управление проектами и процессный подход	<p><i>Знание</i> концепций экономических, организационных и управленческих теорий, инновационных подходов и практик управления.</p> <p><i>Умение</i> осуществлять руководство проектной и процессной деятельностью на предприятии с использованием лидерских и коммуникативных навыков.</p> <p><i>Владение</i> навыками разработки стратегии создания бизнес-модели предприятия</p>	Домашнее задание
5	Цифровые технологии в культуре и креативной сфере	<p><i>Знание</i> основных тенденций применения цифровых технологий в сфере культуры и искусства.</p> <p><i>Умение</i> понимать проблемы системной работы с цифровой информацией, классифицировать цифровые инструменты в части их использования в сфере креативных индустрий.</p> <p><i>Владение</i> навыками использования современных информационных систем в своей профессиональной деятельности</p>	Домашнее задание
6	Цифровой маркетинг	<p><i>Знание</i> сущности цифрового маркетинга, каналов, технологий и тенденций, содержания SEO, сущности и основных принципов контекстной рекламы, содержания маркетинга в социальных медиа.</p> <p><i>Умение</i> проводить сегментирование и таргетирование применительно к цифровому маркетингу, настраивать и размещать таргетированную рекламу в социальных сетях, разрабатывать контентную стратегию продвижения в социальных сетях.</p> <p><i>Владение</i> навыками определения каналов и средств цифрового маркетинга и навыками управления маркетингом предприятия в социальных сетях</p>	Домашнее задание

#### **8.4. Итоговый контроль**

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов (из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля — в 50 баллов):

- 90 баллов и больше — «отлично» (отл.);
- 70–89 баллов — «хорошо» (хор.);
- 50–69 баллов — «удовлетворительно» (удовл.);
- 49 баллов и меньше — «неудовлетворительно» (неуд.).

Минимальное количество баллов для допуска к зачету — 25 баллов.

### **9. Ресурсное обеспечение**

#### **9.1. Перечень основной и дополнительной литературы**

##### **Основная**

1. *Васильева Е. В., Гунаре М. Л.* Креативные индустрии: опытное проектирование : учебник. СПб. : Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2021. 191 с.
2. *Долганова О. И., Виноградова Е. В., Лобанова А. М.* Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 322 с.
3. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования : монография. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
4. Креативные индустрии в условиях цифровой экономики : монография / А. Д. Евменов, Е. А. Байков, Л. А. Еникеева [и др.] ; под общ. ред. А. Д. Евменова ; Министерство культуры Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения». СПб. : СПбГИКиТ, 2020. 178 с.
5. Креативные индустрии России: тенденции и перспективы развития / Т. В. Абанкина, Е. А. Николаенко, В. В. Романова [и др.]. М. : Grey Matter, 2021. 44 с.
6. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами : учебник. М. : КноРус, 2022. 178 с.
7. Методические указания по дисциплине «Рекламные технологии» по организации самостоятельной работы обучающихся, осваивающих ОПОП по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» профиль «Маркетинг» (уровень магистратуры) : учеб.-метод. пособие. Ульяновск : УлГУ, 2019. 38 с.
8. Социокультурная экономика: как культура влияет на экономику, а экономика — на культуру : курс лекций / А. А. Аузан, Е. Н. Никишина. М. : Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2021. 200 с.

9. Цифровой маркетинг : учеб. пособие / С. Н. Прядко, С.А. Кучерявенко, Н. И. Быканова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет». Белгород : Издательский дом «БелГУ»: НИУ «БелГУ», 2023. 102 с.

### *Дополнительная*

1. *Коленько С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2023. 370 с.
2. Креативный класс в России: портрет в цифрах. Научный дайджест, спецвыпуск / М. А. Гершман, А. В. Демьянова, Е. Ю. Полякова [и др.]. М. : НИУ ВШЭ, Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала, 2021. 17 с.
3. *Кузьмина К. А., Матецкая М. В., Тихомирова О. Г.* Предпринимательство в креативных индустриях : учеб. пособие. СПб. : Петрополис, 2018. 138 с.
4. *Левочкин В. В.* Культурные и креативные индустрии : учеб. пособие. Якутск : ЭИ НБ РС(Я), 2021. 126 с.
5. *Переверзев М. П., Косцов Т. В.* Менеджмент в сфере культуры и искусства. М. : Инфра-М, 2023. 192 с.
6. Развитие креативных индустрий в России: ключевые индикаторы. Научный дайджест № 1 / С. В. Бредихин, В. В. Власова, Н. В. Гаврилова [и др.]. М. : НИУ ВШЭ, Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала, 2021. 21 с.
7. *Рязанова О. Е.* [и др.]. Креативная экономика : учеб. пособие / О. Е. Рязанова, Л. С. Леонтьева, Л. Н. Орлова [и др.]. М. : КноРус, 2022. 133 с.
8. Цифровой маркетинг : учеб. пособие / В. Н. Цыганкова, А. И. Чунаков ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Волгоградский государственный технический университет. Волгоград : ВолгГТУ, 2022. 78 с.

### *9.2. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем*

- Офисный пакет приложений Microsoft Office 2021 и выше.

### *9.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»*

1. Креативные индустрии [Электронный ресурс]. URL: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2022/11/ru-creative-industries-kept-survey.pdf> (дата обращения: 23.07.2024).
2. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/> (дата обращения: 03.05.2024).

3. Национальный центр цифровой экономики. Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.msu.ru/> (дата обращения: 23.07.2024).
4. Президентский фонд культурных инициатив [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aeeqaabljrdbgба3ahhcl4ay9hsa.xn--plai/> (дата обращения: 23.07.2024).
5. Творческие профили стран: как развиваются креативные индустрии в мире [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/62de9c1c9a7947f5e818e9f8> (дата обращения: 23.07.2024).
6. Цифра стимулирует развитие креативной индустрии [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2022/06/15/vyshli-za-ramki.html> (дата обращения: 23.07.2024).

#### *9.4. Описание материально-технического обеспечения*

- Специализированная аудитория с компьютерной и презентационной техникой для графической визуализации представляемой информации;
- библиотека;
- доступ к сети Интернет.

## **10. Язык преподавания**

Русский.

## **11. Методические рекомендации по организации изучения курса**

### *11.1. Формы и методы преподавания курса*

Используемые формы и методы обучения: лекции и семинарские занятия, самостоятельная работа обучающихся.

В процессе преподавания курса используются как классические формы обучения, так и интерактивные методы (разбор кейсов, групповая рефлексия, peer-practice). Применение любой формы (метода) обучения предполагает также использование новейших ИТ-обучающих технологий, включая электронную информационную образовательную среду (виртуальный класс преподавателя по данному курсу).

При проведении лекционных занятий преподаватель использует аудиовизуальные, компьютерные и мультимедийные средства обучения, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные (в том числе раздаточные) материалы.

Семинарские занятия проводятся с использованием компьютерного и мультимедийного оборудования, с привлечением доступных интернет-ресурсов и пакетов прикладных программ.

### *11.2. Методические рекомендации преподавателю*

Перед началом изучения курса преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной нагрузки, доступным перечнем литературы и интернет-ресурсов, формами текущей и итоговой аттестации, критериями оценки качества знаний.

При проведении лекций преподаватель:

- формулирует тему и цель занятия;
- излагает основные теоретические положения;
- с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении семинарских занятий преподаватель:

- формулирует тему и цель занятия;
- предлагает студентам выполнить контрольные задания, вынесенные на семинарское занятие;
- организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- предлагает слушателям провести обобщение изученного материала.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня литературы и других источников.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего и итогового контроля знаний обучающихся.

## **12. Авторы программы**

Доктор экономических наук Д. М. Журавлев, доктор экономических наук, доцент В. К. Чаадаев, кандидат социологических наук М. С. Вареник, первый заместитель генерального директора Президентского фонда культурных инициатив И. С. Соболев.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Примерная тематика заданий для самостоятельной работы

1. Актуальные тенденции и перспективы развития креативной экономики России.
2. История становления цифрового искусства (digital art).
3. Кадровые проблемы управления проектами.
4. Компетенции креативной личности: запрос XXI в.
5. Креативная экономика и трансформация городского пространства.
6. Креативные индустрии как категория современной культурной политики.
7. Культура как общественное благо.
8. Культура как предмет инвестиций.
9. Лидогенерация как направление в интернет-маркетинге.
10. Медиапланирование в Интернете. Критерии выбора рекламных носителей.
11. Метод мозгового штурма: принятие решений на основе стимулирования творческой активности.
12. Основные элементы и функции стратегического управления трудовыми ресурсами.
13. Основные эмоциональные и когнитивные искажения при принятии стратегических решений.
14. Подходы к управлению организацией: функциональный, процессный, процессно-функциональный.
15. Понятие и роль стратегического управления в формировании процессного подхода к управлению.
16. Правила, особенности и методика выделения процессов на предприятии.
17. Роль лидера в процессах разработки и реализации стратегии.
18. Система стратегических коммуникаций предприятия.
19. Создание и производство креативных товаров и услуг: коммерческие цели и творческое содержание.
20. Стратегическая роль бренда в формировании миссии и видения предприятия.
21. Сферы применения и использования технологий виртуальной и расширенной реальности.
22. Творчество как ограниченный ресурс. Инструменты аккумуляции творчества.

23. Учет и подавление поведенческих искажений стратегического лидера.
24. Философско-романтическая концепция творчества.
25. Цифровые инструменты организации командной работы над сетевыми проектами.
26. Цифровые музыкальные технологии.
27. Цифровые технологии в арт-менеджменте.
28. Человеческий фактор в формировании бизнес-процессов организации.
29. Этапы построения системы маркетинга на основе сайта организации.
30. OTSW-анализ в стратегировании сферы культуры и креативных индустрий.

### **Примерные экзаменационные вопросы**

1. Взаимосвязь прогнозирования, стратегирования и планирования.
2. Виды и назначение медиаконтента.
3. Информационное общество: сущность и тенденции развития.
4. Искусственный интеллект как способ преодоления проблем социокультурного развития личности.
5. Конкурентоспособность и потенциал креативных индустрий.
6. Креативная личность: типологические особенности, креативное мышление.
7. Креативные индустрии: понятие, структура, принципы.
8. Лидогенерация как бизнес-процесс. Преимущества, основные понятия.
9. Мультимедийное сопровождение выставок.
10. Новые медиа и цифровые технологии в культурно-образовательной практике.
11. Основные аспекты стратегического управления в процессе стратегирования сферы культуры и креативных индустрий.
12. Основные бизнес-процессы предприятий: описание, характеристика.
13. Особенности четвертой промышленной революции.
14. Особенности экономики креативных индустрий.
15. Отличия стратегического лидера от менеджера.
16. Перспективы развития креативных индустрий в постиндустриальной экономике.
17. Понятие маркетинговой среды и ее структура.
18. Правила стратегического мышления.
19. Проектирование бизнес-процессов: этапы и методы.
20. Роль цифровых технологий в разных областях деятельности человека.
21. Сквозные цифровые технологии.
22. Специфика проектной деятельности в социокультурной сфере.
23. Специфика современных проблем управления. Процессное управление.

24. Стратегии маркетинга, используемые при выборе рыночных сегментов.
25. Стратегический брендинг как ключевой инструмент повышения конкурентоспособности предприятия.
26. Тенденции современного email-маркетинга.
27. Цифровые трансформации современной культуры.
28. Экономическая и культурная ценность креативных товаров и услуг.
29. Этапы разработки и реализации стратегии.
30. SEO. Алгоритм работы поисковой системы. Основные понятия.

# МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

## Тема 1. СТРАТЕГИРОВАНИЕ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ, КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Стратегия бездонна и многогранна: это и выверенный вектор стремления к обоснованным достижениям и победам, это и последовательность лидера, стратега или любого человека в концентрации усилий и необходимых средств для достижения успеха.

Но стратегия — прежде всего философия данного успеха, глубинное осознание высоких ценностей — общественных, коллективных или личностных, для реализации которых она разрабатывалась. Осуществление стратегии в условиях неопределенности и ограниченных и фрагментарных знаний о будущей среде и действиях конкурентов и противников требует от стратега и лидера оптимизма, длительной дисциплины и мудрости в процессах принятия долгосрочных рассчитанных, взвешенных, но порой и интуитивных решений. Только лидер, вдохновленный выдвинутыми и обоснованными приоритетами и целями, может найти соратников и воодушевлять их на долгий путь к намеченным ориентирам.

Стратегирование же — процесс разработки и реализации стратегии — все более осознается как специфическая профессиональная деятельность, требующая собственной теории и методологии.

*Владимир Львович Квинт,  
академик, иностранный член Российской академии наук,  
доктор экономических наук, профессор*

### 1.1. Философские корни стратегии

В современном мире важность и эффективность истинно стратегического мышления и самой стратегии часто недооцениваются или игнорируются. Хотя, казалось бы, стратеги и лидеры должны серьезно

изучать, глубоко анализировать и понимать различные категории, принципы и законы стратегии, правила стратегического мышления и процессов стратегирования [65].

Стратеги ориентированы на целостное и взаимосвязанное мировосприятие. В этом смысле глубокое понимание видения будущего и оценка окружающей среды и фактов объединяют философов и стратегов. Тем не менее философы озабочены заключениями, которые подкрепляются фактами, и в этом смысле они в некоторой степени отличаются от стратегов, которые более озабочены еще неизвестными реалиями будущего, экономическими процессами, общественными интересами и создающимися технологиями и инновациями. Для стратегов факты не могут быть игнорированы, но они менее важны, чем для философов. Конечно, правильное понимание событий через призму стратегического мышления может, в широком смысле, помочь оценке выбранных стратегических перспектив и сценариев. Деятельность стратега направлена на создание новых стратегических перспектив, приоритетов и сценариев в условиях, когда «настоящее» не существует, а факты будущего остаются неизвестными даже для стратегов, обладающих долгосрочным видением и перспективным мышлением [19].

Профессиональный стратег ищет и обосновывает новые стратегические проспекты, сепарирует приоритеты и разрабатывает сценарии в условиях, когда прошлое лишь частично экстраполируется в будущее, «настоящее» не существует, а будущие социальные процессы и экономические агенты остаются в значительной степени неизвестными даже для стратегов, обладающих долгосрочным видением [22].

Любой лидер, обладающий стратегическим мышлением и богатым опытом, понимает первоочередную необходимость использования стратегических идей, а не немедленного применения оружия, капитала, природных ресурсов или рабочей силы для выигрывания сражения, конкуренции или укрепления положения во власти.

## **1.2. Стратег как личность и профессионал**

Чтобы стать стратегом, в качестве первого шага необходимо развить стратегический склад ума: полностью переориентировать свое мышление на долгосрочную перспективу, перенастроиться на поиск неожиданных асимметричных решений и отформатировать свое видение и понимание инноваций, позволяющих создавать или усиливать свои конкурентные преимущества.

Стратег должен иметь четкое представление о глобальных закономерностях, выявлять истинные ценности и интересы объекта стратегирования, уметь формулировать приоритеты, оценивать их обеспеченность конкурентными преимуществами, ставить цели и задачи в соответствии с приоритетами и определять наиболее эффективные пути к маякам своего видения будущего до того, как конкуренты стратега увидят эти стратегические перспективы.

Стратегический склад ума позволяет перефокусировать на проект будущего сценария все сигналы, получаемые в ходе изучения и использования аналитических результатов других экспертов. Стратег обязан ежедневно заниматься переоценкой прошлого, экстраполяцией известных аксиом и закономерностей и разведыванием инноваций и сюжетов будущего.

Стратег должен ясно представлять внешнюю и внутреннюю среды объекта стратегирования, которые сложатся приблизительно через 6–12 месяцев (к моменту начала внедрения новой стратегии), и использовать полученные условия и данные как отправные стартовые платформы для разработки стратегии. Без стратегии, нацеленной на долгосрочный стабильный успех, на поиск и овладение новой нишей на рыночном пространстве, применение новых технологий чаще всего ведет лишь к временной победе [20].

Способности стратега связаны с уровнем абстрагирования от изучаемых статистических данных и эмпирических оценок и одновременно с их детализацией, умноженной на интуитивное выявление наиболее значимых, определяющих характеристик и условий.

Стратег выступает как навигатор, ведущий компанию, правительство или другой объект стратегирования из прошлого в будущее, используя прогнозы, предвидя и стратегируя, реагируя на новые возможности успеха и используя их, а также на потенциальные и малоизвестные вызовы и угрозы будущего, по возможности избегая последних.

Стратег должен обладать предвидением и мыслительной мощью стратегирования потенциальных событий, ощущать себя в условиях проспектного будущего, предварительно определив политические, экономические, технологические, экологические и иные условия того будущего, в котором стратегия будет реализовываться, и вести объект стратегирования к успеху.

Успех стратега обусловлен его предвидением и видением, способностью распознавать созревание новых закономерностей, трендов и

конкурентных преимуществ и оценивать их воздействие и эффективность раньше своих конкурентов и противников.

Наиболее инновационные и потенциально успешные стратегии основаны на анализе малоизвестных или еще не осознанных к началу реализации стратегии закономерностей и трендов.

Стратег должен осуществлять мониторинг реализации стратегического плана, а также выяснять, как избежать непредвиденных препятствий, как снижать их негативное воздействие, когда они возникают, и как реагировать на те преграды и осложнения, избежать которых невозможно. Также важно включать лидеров и руководителей в систему мониторинга процессов стратегического планирования для обеспечения контроля за временем реализации и стимулирования эффективного внедрения стратегии.

Стратег должен принимать во внимание две разнонаправленные культурные динамики: глобальную конверсию культур и в то же время сохранение и защиту национальных и местных культурных особенностей и ценностей. Культурный и религиозный риски как явления, факторы и стратегические категории могут плодотворно изучаться совместными усилиями стратегов, экономистов, культурологов и теологов, а игнорирование влияния этих феноменов на разработку и реализацию стратегии снижает ее эффективность, ведет к сложным негативным экономическим и социальным последствиям, в том числе связанным с экстремизмом и терроризмом.

Быстрые темпы урбанизации в большинстве стран с формирующимся рынком способствуют дальнейшему расширению культурного разрыва, с которым сталкиваются иностранные стратеги.

Для продуктивной и безошибочной деятельности стратегов и стратегических лидеров необходимо понимание сущности, методов и форм использования основных элементов системы стратегического менеджмента, управленческих функций: планирования, мотивации и контроля, соответствующих индикаторов эффективности процессов принятия и реализации стратегических решений.

Таким образом, стратег — это мудрый, дисциплинированный и оптимистичный профессионал, имеющий стратегическое мышление, видение будущего и интуицию, подкрепленную методологией стратегирования. Стратег быстро воспринимает новые глобальные закономерности, обладает глубокими знаниями о фундаментальных ценностях и интересах объекта стратегирования для закрепления и приумножения успеха этого объекта [19].

### 1.3. Стратегическое мышление

Есть три подхода стратегического мышления.

«Первый подход будем называть *стратегией новых горизонтов*. Этот подход требует проспектного долгосрочного мышления далеко за пределами существующей повестки дня объекта стратегического анализа, а также способности распознавать и анализировать инновационные радикальные асимметричные и экспонентные пути к успеху, даже если они фундаментально изменяют текущую активность объекта.

Второй подход называется *стратегией улучшений*. Данный подход, в отличие от первого, основан преимущественно на системном анализе подсистем объекта стратегирования, его элементов и функций, а также их взаимодействия между собой.

Третий подход можно назвать *стратегией совмещения*. Этот подход предполагает, что параллельно с внедрением и освоением революционных инновационных идей и технологий текущая эффективность и прибыльность достигаются за счет уже давно функционирующих производственных и технологических систем.

Несмотря на исключительную значимость количественного анализа, особенно при оценке ресурсной обеспеченности разрабатываемой стратегии по фактору времени, *интуиция является одним из ключевых элементов* процессов стратегирования и стратегического мышления.

При изучении и стратегировании будущего стратегу приходится сталкиваться с проявлениями нерациональности далекой перспективы. Иррациональные, порой порождаемые подсознанием и интуицией, характеристики будущих периодов превращаются в ряде случаев в почти непрогнозируемую и слабостратегизируемую маловероятную реальность будущего» [22].

Как абстрактные категории, видение будущего, предвидение — вполне сложившиеся категории научных исследований.

#### ПЯТНАДЦАТЬ ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

АКАДЕМИКА В. Л. КВИНТА

#### Fifteen rules of strategic thinking by academician V. L. Kvint

**Правило 1.** В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл.

Здравый смысл, основанный на мимолетных восприятиях реальности, как правило, прямо противоположен прогнозу, предвидению и стратегической дальновидности. Стратегия должна простираться гораздо дальше и глубже

того, что очевидно каждому. Стратегия направлена на эффективное движение объекта стратегирования к той реальности, которая не существует и лишь начнет формироваться к определенному горизонту стратегии периода времени.

**Правило 2. В стратегии мнение большинства обычно ошибочно.**

Ведь большинство обладает коллективным знанием, но ему не хватает умения и дальновидности сепарировать, выделять «алмазы» — правдивую и дальновидную стратегию будущего из тонн пустой породы примитивных представлений о путях к будущим успехам и неожиданным для конкурентов победам.

**Правило 3. В стратегии настоящее — это уже прошлое.**

Профессиональное стратегическое мышление успешного стратега всегда на 3–5 лет опережает мышление обычного человека.

**Правило 4. Стратег должен изучать и использовать опыт успешно реализованных, победных стратегий.**

Хотя стратеги и не должны в значительной степени полагаться на экстраполяцию текущих или прошлых закономерностей и аксиом, но еще хуже, когда они игнорируют уроки истории. Принимая во внимание победные стратегии и постулаты прошлого, их следует пересматривать и анализировать уже в контексте формирующихся трендов, инноваций и технологических совершенствований, возникающих возможностей и угроз.

**Правило 5. Ни одна стратегия не реализуется вечно.**

Для стратега и/или лидера наиболее трудно убедить руководство и коллектив объекта стратегирования начать подготовку новой стратегии, когда предыдущая стратегия сделала объект стратегирования победителем и он продолжает пожинать плоды успеха. Даже если стратегический анализ показывает существенное изменение внешних условий и появление принципиально новых возможностей и угроз. Ведь «здравый смысл» подсказывает коллективу ложную пропозицию «если старая стратегия работает, зачем ее улучшать или заменять?». Поэтому для вновь созданной или неуспешной компании всегда легче переходить к новой стратегии, чем для лидирующей компании убедиться, что день сбора урожая прежней стратегии близится к закату.

**Правило 6. Инерционное мышление — главный враг стратегического мышления.**

Когда у организации нет стратегии, ее неизбежно покоряет инерция. Инерция — основное препятствие для инновационных стратегических идей. Чем крупнее организация, тем ей труднее преодолевать инерцию. Поэтому

отдельным предпринимателям и предприятиям малого и среднего бизнеса, небольшим военным подразделениям всегда легче изменять вектор развития и в целом кинематику своей деятельности и осуществлять труднопредсказуемые для конкурентов и противников асимметричные экспонентные стратегии новых конфигураций.

**Правило 7. Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии.**

Для стратега очень опасно предлагать легкопредсказуемые сценарии. Противники легко стратегируют их последствия и реализуют более эффективные сценарии, направленные прежде всего на экономию времени достижения своих приоритетов. Необычные подходы — зачастую самые эффективные пути к успеху. К сожалению, когда нетрадиционная, неожиданная стратегия приносит успех, она становится широко распространенной и используется конкурентами. Стратеги должны быть готовы к адаптации своих удачных стратегических доктрин конкурентами и противниками.

**Правило 8. Успешная стратегия не может ориентироваться на нечестные методы ее достижения.**

Средства, с помощью которых достигаются стратегические цели, могут быть аморальными, но не могут быть нечестными. Однако нравственные регуляторы стратегов и моральные характеристики стратегии совместно в основном определяют этическую добродетель результатов реализации стратегии для общества.

Без строгого соблюдения принципов истинной морали результаты стратегии могут стать морально устаревшими в связи с новым уровнем нравственной зрелости общества, задолго до полной реализации данной стратегии. Стратег должен чувствовать себя ответственным за тех, кого затронет реализация авторизованной им стратегии. В стратегии мощь и честность не являются взаимоисключающими характеристиками. Поэтому в современном мире глобальных ценностей и развития глобального сообщества победная стратегия должна быть мощной и честной.

**Правило 9. Стратеги призваны превращать хаос будущего в систему и в успешный стратегический проект.**

Стратеги всегда имеют дело с хаосом, так как будущее неизвестно и, следовательно, не систематизировано. В зависимости от того, какой из трех стратегических подходов выбран, уровень неопределенности, с которой столкнется стратег, значительно варьируется. Стратегии новых горизонтов несут в себе самую высокую неопределенность и хаос.

В этом хаосе стратеги должны найти лучшие и самые инновационные стратегические идеи и разработать соответствующую стратегическую систему управления реализацией этих идей. Хаос — это то, что отделяет стратегов от идеи, на которой их стратегия будет сконцентрирована. Второй подход — стратегия улучшений — связан с существенно более низкими уровнями неопределенности.

Независимо от подхода, который выбран, различные уровни хаоса и неопределенности неизбежны. Стратеги в период выбора новой стратегии не должны находиться под влиянием стратегии улучшений, предпочитая ее стратегии новых горизонтов из-за меньшего удельного веса хаоса. Хаос неизбежен.

Следовательно, управление рисками является важной частью стратегии. По меньшей мере любая стратегия, не ориентированная на столкновение с рисками, не основана на реальности. Если же риски оттолкнули стратега от потенциальной стратегически эффективной возможности, то, скорее всего, конкуренты и противники не повторят этой ошибки.

**Правило 10. Асимметричные ответные стратегии всегда эффективнее симметричных.**

Симметричная стратегия в основном повторяет то, что сделали конкуренты, а это редко приносит такой же успех и никогда не может заставить конкурентов врасплох, ведь они тоже не стоят на месте. Из симметричных стратегий наиболее неэффективными и легкодиагностируемыми конкурентами являются так называемые «догоняющие стратегии».

Предсказуемый же для противников стратегический сценарий — всегда проигрышный.

Асимметричный стратегический ответ, с другой стороны, оказывает давление на конкурентов и заставляет их задумываться, а иногда и замедляться для пересмотра собственной стратегии.

Асимметричный ответ позволяет производить товары и услуги, которые реально способны привлекать клиентов от конкурентов или открыть новую нишу рынка раньше других. Асимметричные стратегии наиболее эффективны, когда их реализация требует меньше времени и ресурсов, чем стратегии конкурентов. В военной же сфере асимметричный стратегический сценарий изначально более опасен для противника.

**Правило 11. Стратеги всегда должны быть оптимистами.**

Стратеги должны уметь держать удар со стороны сил рыночной динамики, часто весьма негативной и опасной, и особенно — выдерживать напор конкурентов. Стратеги должны поддерживать свой оптимизм на всех этапах

стратегирования, в частности в ходе реализации стратегий, куда всегда привлекается больше участников, чем в процесс разработки стратегии. В стратегии непоколебимость и выдержка являются ближайшими соратниками победы.

**Правило 12. Необходимо всегда переоценивать конкурента.**

Стратегу и лидеру почти никогда не известны точные объемы доступных конкурентам и противникам ресурсов либо их стратегия оптимизации этих ресурсов. Более того, слабый конкурент — не обязательно побежденный конкурент. Переоценка конкурентов не позволяет застичь стратега и стратегию врасплох, что обычно происходит в результате ошибочного расчета ресурсов конкурента либо в случае непредвиденной крайне эффективной его стратегии оптимизации ресурсов по фактору времени.

**Правило 13. Поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества.**

Стратеги всегда должны искать экспонентно развивающиеся инновационные идеи и выяснять методы и организационные формы, позволяющие быстро реализовывать их в процессе стратегирования. Стратеги должны уметь использовать достижения во многих областях знаний и интегрировать их с ориентацией на победу в стратегической конкуренции.

Независимо от организации, для которой разрабатывается стратегия, должны быть оценены все географические, политические, социальные, военные, экономические, деловые и технологические аспекты, чтобы стратег мог достичь успеха в выборе эффективного стратегического подхода, точных приоритетов и победных сценариев.

**Правило 14. Стратеги должны оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как детерминирующий.**

Одна из фундаментальных дилемм для стратегов касается фазы внедрения стратегии и заключается в выборе между сокращением времени на разработку стратегии за счет использования дополнительных ресурсов или без дополнительного расходования ресурсов, что, однако, ведет к удлинению периода внедрения стратегии. В основном это сводится к соотношениям между вложениями капитала и временем, необходимым для окупаемости этих инвестиций. Для этой дилеммы время — фактор, предопределяющий стратегическую эффективность затрат на любое решение. Экономия времени — первый закон стратегии. Стратеги должны всегда стремиться находить такие стратегические решения, которые с использованием фактора времени превращают преимущества конкурентов и противников в устаревшие и/или

бесполезные. В идеале стратеги должны пытаться находить способы использовать ресурсы своих конкурентов для сокращения затрат времени своего стратегируемого объекта и оптимизации его трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

**Правило 15. Стратеги должны выявлять истинные ценности, интересы и приоритеты стратегируемого объекта, а не просто ориентироваться на желания его руководителей.**

Стратегия должна быть хорошо понята теми, кто отвечает за ее реализацию. Во многих случаях руководители объекта стратегирования не имеют достаточно времени и/или потенциала для глубинного осмысления результатов ситуационного и стратегического анализа, проведенного стратегами. Однако стратеги по результатам этого анализа могут прийти к выводу, что видение руководством стратегируемого объекта приоритетов и путей к успеху ошибочно и что руководители собираются концентрировать ресурсы и усилия коллективов на ложных векторах развития, что может привести стратегируемый объект к большим потерям или краху. В этом случае стратеги не должны подпадать под влияние клиента. Руководству стратегируемого объекта должно быть представлено краткое резюме основных идей будущей стратегии и результатов ее реализации (short executive summary). В процессе убеждения клиента важно донести до него суть истинных интересов, приоритетов и конкурентных преимуществ, квинтэссенцию будущей стратегии, способной, в случае ее неукоснительной реализации, привести стратегируемый объект к успеху. Стратеги должны достигать баланса между ясностью и сложностью при презентации стратегии. Чем сложнее стратегия, чем она более асимметрична, тем сложнее конкурентам и противникам осознать ее и разработать контрмеры. Однако при этом важно помнить, что коллективам, которым предстоит реализовывать сложную стратегию, также труднее ее объяснить и получить их энтузиазм и поддержку на долгом пути внедрения стратегии.

#### **1.4. Разработка стратегии [20]**

##### *Взаимосвязь процессов предвидения, прогнозирования, стратегирования и планирования*

Распространенным ошибочным мнением в теории и практике стратегии является то, что процессы прогнозирования, стратегирования и планирования по сути идентичны. Даже среди профессиональных экономистов, прогнозистов и плановиков эти термины часто исполь-

зуются как синонимы. Такой «сплав» сущностно некорректен: эти три термина относятся к уникальным видам профессиональной деятельности, результатами которых являются совершенно разные по своим внутренним характеристикам конечные продукты: процесс *стратегирования* заканчивается вновь разработанной и потенциально внедряемой стратегией; *прогнозирование* посредством расчетов и экспертных оценок приводит к появлению различных видов развернутых прогнозов; в то же время *планирование* — совершенно иной по сути феномен: оно сфокусировано на управленческих процессах, результатом же является стратегический абрис, а затем и планы разной детальности (в зависимости от горизонта планирования).

Есть и другие этапы понимания будущего, предшествующие прогнозированию: пророчество и предсказание. Эти виды интеллектуальной активности основаны не на использовании знаний и методологий, в традиционном понимании этих феноменов, а исключительно (или почти исключительно) на проникновении в глубины подсознания и интуиции.

### *Этапы разработки стратегии*

«Разработка стратегии начинается с анализа прогнозов, изучения внешней и внутренней среды объекта стратегирования. Так создается платформа для последующих оценок возможных конкурентных преимуществ и выбора на их основе приоритетов развития.

Конечным результатом прогнозной деятельности является новый прогноз, специфичный для конкретного объекта стратегирования, который раскрывает наиболее важные, прямо или косвенно связанные с перспективами объекта глобальные, отраслевые и региональные тренды, влияющие или могущие повлиять на текущую и будущую деятельность объекта.

Ключевой этап фазы прогнозирования — сканирование внешней и внутренней сред и создание их объективной, стратегически ориентированной характеристики, содержащей оценки новых возможностей и угроз» [19].

Главная задача стратегов на этом этапе — выявление уникальных технологических преимуществ объекта, которые могут позволить выиграть у конкурентов соревнование во времени за эффективность и/или более низкую цену продукта и результата. Следующий базовый экономический фактор, который необходимо оценить, — существующие производственные мощности и функционирующие инфраструктуры:

научно-технологическая, учебная, производственная и социальная. Это также должно быть сделано в контексте новых возможностей внешней среды, предстоящих трендов и изменений. Капитал, работники (человеческий капитал) и, наконец, сырье (природные ресурсы) и комплектующие, используемые объектом, — последние из базовых экономических факторов, которые необходимо оценить на стратегизируемый период. Этот порядок сканирования показывает, что наиболее важным вопросом специфичного прогноза объекта являются технологии, которые могут повлиять на все другие базовые экономические факторы внутренней среды объекта.

«Процесс сканирования внешней и внутренней сред и начальной подготовки специфического для характеристик стратегического объекта прогноза, а затем и первых элементов стратегии — миссии, видения (включающего принципы и выбор приоритетов) — подобен широко известному анализу сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — SWOT-анализу, разработанному Альбертом С. Хамфри (Albert S. Humphrey). SWOT-анализ „хорошо звучит“, но теоретически и практически правильнее начинать свой анализ с внешней среды объекта, т. е. с возможностей и угроз (Opportunities, Threats), а не с сильных и слабых сторон (Strengths, Weaknesses) внутренней среды. OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses) на самом деле намного точнее соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов объекта, так как более эффективно подготавливает компании, военные соединения, регионы и страны к неожиданно возникающим возможностям или угрозам» [20].

#### *Миссия и основополагающие компоненты видения: взаимосвязь*

Сформулированная миссия — первый практический документ стратегии, создаваемый в результате сканирования, анализа и прогнозов внешней и внутренней сред, стартовый этап в разработке непосредственно стратегии и основной ориентир для всех последующих этапов стратегирования и отражающих эти этапы документов.

Всего в нескольких предложениях миссии должно быть сформулировано, в какой сфере функционирует объект, в каком регионе, причины создания, а также обоснованность существования объекта, т. е. чем данный объект стратегирования уникален и ценен для потребителя.

После миссии разрабатывается видение объекта стратегирования. Видение является одним из самых недопонятых элементов разработки

стратегии. Зачастую видение называют философией рассматриваемой стратегии. Было бы неверным заявлять, что только на этом этапе стратеги начинают находить связи между основополагающими категориями стратегии: *ценностями, интересами и приоритетами* стратегируемого объекта. С самого начала разработки стратегии стратег должен постоянно осознавать, что именно в сфере его ответственности находятся поиск и обогащение этих связей между тремя перечисленными ключевыми элементами стратегии. В дополнение видение должно объяснять, как лидеры стратегируемого объекта будут стимулировать труд работников и мотивировать собственников. Однако видение не должно включать в себя количественные оценки. Видение — это лучший элемент стратегии для краткого объяснения социальной ответственности организации.

«Процесс формулирования видения начинается со сбора информации о ценностях, за ним следует преобразование этих ценностей в интересы, которые затем формулируются и отражаются в определенных приоритетах. Приоритеты — это конечный продукт видения, концентрация ценностей и интересов. Сущностно именно приоритеты — консолидирующий эпицентр завершенной версии видения стратегии, в котором ярко проявляется весь ее практический смысл. Люди, находящиеся под влиянием процесса внедрения стратегии, должны быть в какой-то степени осведомлены о том, как через стратегические приоритеты представлены и реализуются их интересы. Тем не менее в приоритетах могут быть отражены только те интересы, реализация которых делает стратегию успешной.

Важно подчеркнуть, что стратегии разрабатываются для достижения приоритетов, а не для решения каких-либо проблем, с которыми может сталкиваться объект стратегирования.

Только такой подход к стратегированию может обеспечить долгосрочный стратегический успех. Проблемы зачастую мимолетны — приходят и уходят, как утренний туман; приоритеты же отражают долгосрочное видение стратегов и глубинные интересы и ценности соответствующей общности людей.

Точное определение приоритетов исключительно важно в силу того, что вокруг них концентрируются все ресурсы объекта стратегирования. Не менее важно и то, что приоритеты являются направляющими магистралями выбора целей, а затем и задач объекта стратегирования» [22].

### Целеполагание и целевые программы

Целеполагание — начало превращения стратегии в практическую реальность. Исходя из сущностных положений миссии и основываясь на философском фундаменте видения, целеполагание представляет собой качественную ориентацию, детализацию приоритетов, субординацию и взаимосвязь отдельных целей стратегии объекта.

Объем раздела целеполагания и формулирования целей стратегии может варьироваться от их простого перечисления до нескольких десятков страниц с подробным обоснованием и описанием всех их детальных качественных характеристик.

Для реализации каждой цели стратегии разрабатывается *целевая программа*, в которой сконцентрированы взаимосвязанные по времени и обеспеченные всеми ресурсами задачи.

Миссия, видение, цели и задачи стратегии — это не только этапы ее разработки, но и формализованно самостоятельные и при этом взаимосвязанные и взаимодополняющие основные документы стратегии.

Определение задач является этапом стратегирования, на котором впервые устанавливаются количественные характеристики и оценочные показатели производства, продаж, работников и всех других ресурсов, требуемых для внедрения стратегии.

Все задачи стратегии устанавливаются в контексте ресурсных лимитов объекта под определяющим влиянием фактора времени.

Когда важнейшие организационные формы и документы стратегии: миссия, видение, цели, целевые программы, стратегические проекты и технологические платформы, интегрирующие ресурсообеспеченные задачи, уже разработаны и предварительно одобрены, следующим шагом в процессе стратегирования является выбор *как минимум трех возможных и обязательно альтернативных вариантов стратегических сценариев*, с помощью которых достигаются одобренные приоритеты, цели, задачи. И, наконец, после выбора предпочтительного сценария разрабатывается стратегический план его реализации.

Стратегический план существенно отличается от текущего (годового) или оперативного плана.

Стратегический план должен быть блоковым, укрупненным, более гибким, позволяющим адаптацию к будущим труднопредсказуемым условиям. Стратегический план включает конструирование конкретных специфичных ограничений будущего функционирования

объекта, в которых анализируются базовые экономические факторы. Этим обеспечиваются анализ и расчет объемов сырья и комплектующих, трудовых ресурсов, инвестиционного и операционного капитала (в виде крупномасштабного бюджета), производственных мощностей и иной инфраструктуры, необходимых для достижения целей и всех задач стратегии, ее проектов.

### 1.5. Реализация стратегии [20]

#### *Тактика*

Тактика разрабатывается с целью определения того, как объект стратегирования должен реагировать на серьезные возникающие проблемы на этапе внедрения стратегии. Для каждого стратегического сценария должны быть подготовлены три тактики: первая — с минимальным уровнем риска и более низкими результатами, вторая — с умеренным уровнем риска и третья — с предельно допустимой степенью риска, которая осуществима, но потребует большего количества ресурсов.

Тактика — это дорожная карта внедрения стратегии, она не столь детализирована, как текущий и тем более оперативный планы. Тактика представляет собой агрегированный документ, элементы которого описаны в текущем, а затем и в оперативном плане. Типичная ошибка аналитиков и практиков стратегирования возникает, когда путают тактику и стратегию, ошибочно ссылаясь на цели как на отдельную, не интегрированную, не имманентную часть стратегии.

Завершающий тактический этап внедрения стратегии — мониторинг и контроль за ее реализацией, которые продолжаются до конца функционирования данной стратегии как практики.

#### *Завершающая ресурсная оценка стратегии*

Как только одобрена дорожная карта внедрения стратегии, начинается следующая итерация стратегирования, когда все ресурсные лимиты должны быть повторно интенсивно проанализированы. Здесь используется концептуальное и математическое моделирование в соответствии с условиями одобренного стратегического сценария. При этом количественный анализ всегда должен дополняться качественными оценками, не менее важными для стратегического успеха.

На стадии внедрения стратегии анализ ресурсов, чувствительных к фактору времени, — это исследование зависимости между ростом инвестиций и сокращением продолжительности стадии внедрения стратегии.

## **1.6. Концепция системы стратегического управления**

Первый элемент системы управления (менеджмента) — *лидерство*.

Лидер — это лоцман, прокладывающий путь объекта в неизведанное будущее, это вдохновитель, призванный объединять не только непосредственно подчиненных, но и коллективы, и граждан, превращая их в соратников.

Лидер — это в значительной степени и олицетворение стратегии. Поэтому смена лидера — это всегда момент «ревизии» стратегии и/или переход к подготовке ее нового сценария, а иногда и начало разработки новой стратегии, которая заменит реализуемую к моменту прихода нового лидера.

Одна из фундаментальных дилемм для лидеров любой организации — баланс внимания между оперативными и тактическими вопросами, с одной стороны, и стратегическими — с другой. Лидеры должны достигать баланса своей занятости и внимания к текущим и будущим потребностям объекта стратегирования. Однако важно стремиться преодолевать силу инерции сиюминутных дел [19].

Первоочередная задача лидеров — научиться совмещать лидерство во всем коллективе объекта стратегирования с лидерством в небольшой группе, сконцентрированной на разработке и реализации стратегии всего объекта.

Лидеры часто неверно интерпретируют самые долгосрочные идеи стратегов, отдавая предпочтение наиболее актуальным текущим задачам и проблемам. Эффективно, когда организация любого размера имеет двух сотрудников высокого уровня, которые вместе несут ответственность как за текущий успех, так и за стратегические вопросы.

Главная обязанность стратегического лидера на этапе внедрения стратегии — разработка и последующее использование основных элементов системы стратегического управления, неотъемлемая первостепенная часть которой — само стратегическое лидерство.

Лидеры должны воспитывать и мотивировать коллективное, хорошо организованное стратегическое мышление, разделяемое и поддерживаемое всеми или как минимум абсолютным большинством сотрудников, вовлеченных в процесс разработки и реализации стратегии [22].

Успешное лидерство в разработке и реализации этого коллективного стратегического (перспективного) мышления — важное средство, с помощью которого современная цивилизация достигает

новых уровней технологического прогресса и предотвращает потенциальные риски и угрозы.

Фактически лидерство — это часть теории и практики стратегирования. Нужно учиться лидерским качествам и уметь ими пользоваться творчески, с большим искусством и в соответствии с видением будущего, к которому лидер стремится.

Второй элемент системы стратегического управления — разработка и утверждение *организационной структуры*.

Организационная структура задает требования ко всем последующим элементам системы стратегического управления и в значительной степени предопределяет эффективность осуществления управленческих функций.

Организационная структура — это проект построения и функционирования всей системы стратегического управления. При этом стратегическая организационная структура достаточно сильно отличается от операционной структуры. Это обусловлено, как правило, двумя различными задачами: разработкой организационной структуры специально для процесса реализации стратегии или для разработки стратегии объекта в целом.

Третий элемент системы стратегического управления — *процесс принятия стратегических решений*. Его формализация — прерогатива лидеров, командующих и других руководителей высшего уровня [21].

### **1.7. Функции стратегического руководства и управления**

Существуют сотни различных функций, реализовывать которые должны органы стратегического руководства и управления. Тем не менее все эти функции по существу являются производными и/или элементами трех основных функций, без которых системы управления, особенно системы стратегического управления и руководства, не могут быть полностью эффективными:

- 1) стратегическое планирование;
- 2) стратегическая мотивация;
- 3) стратегические мониторинг и контроль.

Продукт процесса *стратегического планирования* — стратегический план как обязательный к исполнению руководящий документ. Этот документ является вершиной концентрации всех элементов стратегии и их системной реализации, представленных на временном графике; это один из наиболее ценных и конфиденциальных корпоративных документов.

Стратегический план должен состоять из трех основных секций (являющихся одновременно его стадиями): разработка стратегии; реализация стратегии (в том числе и стратегии входа); стратегия выхода.

Для объекта стратегирования сам процесс стратегического планирования является равным по значимости стратегическому плану как документу.

Эффективный стратегический план невозможно внедрить без обособленной и используемой системы *стратегической мотивации*.

Система стратегической мотивации создается и функционирует в соответствии с ценностными приоритетами людей, интересами объекта стратегирования, качествами и механизмами мотивации. Прежде всего эта система должна вдохновлять сотрудников, участвующих в процессах разработки и реализации стратегии, ориентировать их на использование стратегического мышления [19].

Формализация системы стратегической мотивации включает в себя создание системы стимулов для сотрудников, особенно для тех, кто отвечает за разработку и реализацию стратегии. Формальная система представляется в документе, в котором отражены все предложения по мотивации и стимулированию. Она включает в себя моральные, социальные и финансовые инструменты мотивации отдельных сотрудников и их групп. Особого признания и наград должны быть удостоены те, кто ответственен за продуцирование, разработку и реализацию стратегических идей [21].

При создании мотивационных систем многие руководители и менеджеры переоценивают значение финансовых стимулов и игнорируют или недооценивают социальные и моральные, которые могут быть весьма эффективными.

Лучшая стратегия всегда проста и имеет отблеск совершенства. Совершенство — это те характеристики и результаты, которых стратеги должны стремиться достигнуть благодаря своим рекомендациям, реализуемым системой стратегического менеджмента.

Стратегические лидеры в целом должны быть ориентированы на адаптацию и эффективное использование революционных технологических и иных инновационных достижений.

Наиболее трудная и важная функция стратегического управления и особенно лидеров и стратегов заключается в мотивации руководителей, менеджеров, даже профессионалов, мыслить стратегически, чтобы постоянно развивать и обогащать их видение будущего [20; 21].

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Перечислите основные характеристики стратегического образа мышления.
2. Какие существуют основные этапы разработки стратегии?
3. Какова связь между прогнозированием и разработкой стратегии?
4. Перечислите основные элементы и этапы разработки стратегии.
5. Что такое миссия и какова ее роль в разработке стратегии?
6. Какова роль тактики в реализации стратегии?
7. Обоснуйте значение культурных и религиозных традиций в качестве стратегического фактора.
8. Что такое система стратегической мотивации?

### **Дополнительный материал**

Стратегия проектов в сфере культуры, креативных индустрий и цифровых технологий [Электронный ресурс]. URL: <https://obr.niiss.ru/lections/strategiya-proektov-v-sfere-kultury-kreativnyh-industriy-i-tsifrovyyh-tehnologiy/>

## **Тема 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО: РОЛЬ, КАЧЕСТВА И ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРА**

### **2.1. Понятие стратегического лидерства**

«В стратегическом управлении лидер является основным элементом, так как именно он вдохновляет свою команду на неукоснительную и последовательную реализацию стратегии. Лидер является создателем идеи разработки стратегии, одним из основных участников ее формирования, и именно от его воли зависит эффективность ее реализации.

Лидер должен уметь, во-первых, мотивировать сотрудников высказывать инновационные предложения, которые могут быть полезны для стратегии. А во-вторых, лидер должен уметь услышать данные предложения. Сильный лидер не выступает в роли „мозга“ ни для группы, ни для каких-либо независимых специалистов, принимающих решения, ни для тех, кто добивается согласия.

Если лидер команды высказывает собственное мнение в самом начале процесса обсуждения, группа генерирует меньше идей и поэтому принимает менее удачные решения. Но если лидер сдерживается, просто содействуя ходу обсуждения, не навязывая своих взглядов и не выражая их до конца совещания, принимается оптимальное решение.

Выслушивая мнения своей команды, лидер показывает значимость ее членов, свое доверие к их способностям, желание реализовать их инициативы, что, в свою очередь, положительно мотивирует команду на выработку и реализацию стратегических решений.

Лучшие лидеры являются последовательными — вы знаете, чего от них ожидать, и они во многих отношениях предсказуемы. Но когда дело доходит до принятия решений, они бесконечно гибки» [43].

Выделяют три пересекающиеся потребности команды проекта (рис. 3), члены которой ожидают, что лидер будет:

- помогать им в решении общей задачи;
- создавать синергию командной работы;
- отзываться на запросы людей и удовлетворять их потребности.

Демонстрация намеренности и реального решения перечисленных задач даст стратегическому лидеру силу для долгосрочной мотивации членов проектной команды (табл. 1) [36].



Рис. 3. Пересекающиеся потребности команды проекта  
 Fig. 3. Intersecting needs of the project team

Таблица 1

**Задачи стратегического лидерства**  
**Table 1. Tasks of strategic leadership**

Область сфокусированного внимания	Задача	Вопросы
1	2	3
Задача	Ставить четко сформулированные задачи. Согласовывать задачи с групповыми или организационными целями. Делегировать полномочия. Отслеживать динамику движения к цели. Иметь необходимые ресурсы. Разработать план помощи сотрудникам и команде в целом, чтобы помочь им решить поставленную задачу	Каждый ли член команды понимает, чего от него ожидают? Является ли разработанный лидером план достаточно хорошим? Способствует ли рабочая среда решению задачи? Каждый ли член команды понимает, как его задача согласуется с общей целью? Имеются ли у команды необходимые ресурсы? В полной ли мере укомплектована команда? Каждый ли член команды понимает свои обязанности и то, кому он непосредственно подчиняется? Достаточно ли у команды времени? Кто кого может заменить в случае необходимости? Является ли лидер для членов команды лучшим из возможных в ролевой модели?

Окончание табл. 1

1	2	3
Команда	Задать и согласовать стандарты поведения и показатели работы. Поощрять членов команды добиваться поставленных целей. Добиваться, чтобы команда была должным образом профессионально подготовлена. Управлять конфликтами. Формировать хорошую нравственную атмосферу в команде. Согласовать распределение ролей в команде, а затем заниматься развитием играющих их «актеров»	<p>Понимает ли команда стандарты, которыми организация будет руководствоваться в ходе работы?</p> <p>Является ли состав команды наилучшим?</p> <p>В полной ли мере укомплектована команда?</p> <p>Понимает ли команда, какое поведение от нее ожидается?</p> <p>Понимает ли команда кодекс поведения, следование которому от нее ожидается?</p> <p>Понимает ли команда, каким является ее вклад в деятельность всей организации?</p>
Отдельный член команды	Понимать его мотивацию. Признавать прилагаемые им усилия и хвалить его за это. Развивать его профессиональные качества. Вознаграждать его по заслугам. Поддерживать его и помогать ему	<p>Подходит ли этот человек для выполнения данного задания?</p> <p>Знает ли этот член команды, что от него ожидается и что лидер в отношении него согласовал?</p> <p>Понимает ли этот член команды организационный контекст с точки зрения порученной ему работы?</p> <p>Понимает ли этот член команды, какие обязанности на него возложены?</p> <p>Подготовлен ли данный член команды должным образом, готов ли он выполнить порученное ему задание и поможет ли выполнение этого задания его профессиональному развитию?</p>

На рис. 4 приведены функции стратегического лидерства, выделенные исходя из согласованности потребностей членов команды.

Начальник может сказать, «что» нужно сделать определенным образом, но лидер объяснит и сообщит «почему» — это будет первый и важный шаг на пути к свободному и добровольному сотрудничеству, отличительная черта настоящего лидерства.

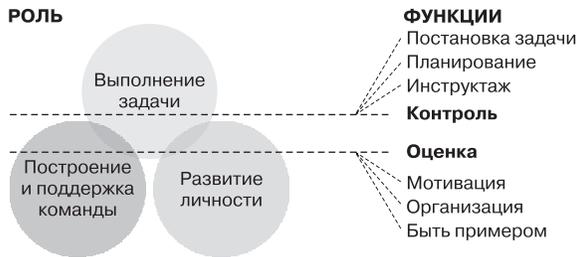


Рис. 4. Функции стратегического лидерства

Fig. 4. Functions of strategic leadership

Стратегическому лидеру необходимо регулярно задавать себе вопросы, относящиеся к семи типам проблем лидерства (табл. 2) [43].

Таблица 2

Семь типов проблем лидерства

Table 2. Seven types of leadership problems

Проблема	Чтобы проработать данную проблему, задайте вопрос	Потому что...
1	2	3
Видение и приоритеты	Как часто я разясняю видение и ключевые приоритеты, чтобы достигнуть цели?	Сотрудникам необходимо знать, каков курс и на чем они должны сконцентрироваться, чтобы помочь в управлении бизнесом. Так как мир постоянно изменяется, они хотят знать, как могут измениться видение и приоритеты
Управление временем	Соответствует ли распределение моего времени моим ключевым приоритетам?	Анализ распределения времени может выявить пугающие, иногда чудовищные разрывы между вашими приоритетами и вашими действиями. Подобные разрывы транслируют вашим сотрудникам неверные сигналы о том, каковы ваши истинные приоритеты
Обратная связь	Даю ли я сотрудникам своевременную и четкую обратную связь, с которой они могли бы работать?	Сотрудникам необходима правдивая, открытая и своевременная обратная связь. Если сотрудники верят, что вы оперативно и открыто сообщите им о проблемах, они работают лучше и остаются в компании дольше

1	2	3
Планирование преемственности	Определил ли я потенциальных преемников?	Важно возвращать будущих лидеров, которые смогут развивать бизнес. Если вы не определили преемников, возможно, вы недостаточно делегируете или даже являетесь «узким местом» в процессе принятия решений
Оценка и согласование	На одной ли я волне с новыми веяниями в деловой среде, которые потребуют изменений подхода к организации и управлению бизнесом?	Все лидеры, особенно стратегические, сталкиваются со сложностями, вызванными изменениями. Чтобы понять, как наилучшим образом развивать свой бизнес, необходимо регулярно отслеживать изменения, искать свежий взгляд, привлекая подающих надежды сотрудников и моделируя новые форматы организации
Лидерство под давлением	Каково мое поведение в стрессе?	В период кризиса сотрудники рассматривают лидера буквально под микроскопом и копируют его поведение
Оставаясь честным с самой собой	Отражает ли мой стиль управления то, кем я являюсь на самом деле?	Используя стиль управления, который не подходит вашим навыкам, ценностям и личностным характеристикам, вы формируете ложные представления и истощаете себя

Таким образом, необходимо ориентироваться не на решение проблем, а на выявление и реализацию возможностей. Слово «проблема» имеет негативное значение, которое изначально отталкивает от себя. Возможности несут в себе позитивную энергию и, наоборот, притягивают. Поэтому когда стратегический лидер говорит о возможностях, то он становится в более выигрышную позицию по сравнению с тем, кто рассматривает проблемы. При этом любую проблему можно представить как возможность и найти большое количество последователей для ее реализации.

## 2.2. Характеристики стратегического лидера

Стратегический лидер должен обладать следующими характеристиками [43; 55].

**Характер.** Истинное лидерство всегда начинается с внутреннего состояния человека. Окружающие могут почувствовать глубину его характера. Сила человека заключается в его характере, который дан

человеку от рождения, а также формируется постепенно с годами в процессе преодоления жизненных препятствий.

**Отношения.** Лидерство возможно, только если у него существуют последователи, а это всегда требует развития отношений. Чем глубже и шире отношения, тем сильнее потенциал для лидерства. Построение правильных отношений с нужными людьми способствует формированию лидерства в организации. Отношения — это результат длительной последовательной работы.

**Знания.** Информация жизненно важна для лидера. Ему нужно не только понимать факты, тренды и сроки, но и обладать видением будущего. Знание само по себе не сделает кого-то лидером, но без знания никто не сможет им стать. При этом важны не просто знания, а инновационная информация.

Рост объема информации не оказывает непосредственного влияния на успех. Билл Гейтс и Джек Ма владели меньшими во много раз объемами информации, чем большинство людей, которые прочитали тысячи книг и написали десятки научных трудов. Но они владели той информацией, которая была необходима для принятия правильного решения в нужном месте и времени.

Большие данные (big data) — это структурированные и неструктурированные информационные массивы, анализируемые при помощи различных математических методов для выявления закономерностей, тенденций и связей, особенно касающихся различных социально-экономических процессов и человеческого поведения. Искусственный интеллект способен на основе этой информации делать выводы и прогнозы. Поэтому человеку нет необходимости постоянно наращивать потребление информации, особенно в цифровой век, когда ежедневный лавинообразный рост количества данных становится «шумом» для выявления действительно новаторских решений. Важна только инновационная информация.

**Интуиция.** Лидер всегда видит больше других, он чувствует появление нового до того, как его начнет воспринимать большинство. При этом лидер не всегда самостоятельно получает эти знания. Он может увидеть идеи у «инноваторов», поддержать их и повести последователей за собой.

Джефф Безос, основатель интернет-компании Amazon и владелец издательского дома «The Washington Post», в интервью сказал: «Все мои лучшие решения в бизнесе и жизни принимались сердцем, интуицией, чутьем, а не в результате анализа. Если вы можете принять решение на основе анализа — сделайте это. Но в жизни оказывается, что самые

важные решения всегда продиктованы инстинктом, интуицией, вкусом и сердцем».

**Опыт.** Чем больше у лидера в прошлом было проблем, которые он смог успешно преодолеть, тем большее доверие он завоеует у последователей. Если лидер способен проанализировать свои действия и определить причинно-следственные связи, сделать выводы из полученного опыта, признать ошибки, то это также будет притягивать последователей, так как они будут понимать, что лидер не переложит на них вину за свои неудачи.

**Прошлый успех.** Опыт может быть не только положительным, но и отрицательным. Последователям важно понимать, как лидер справляется с неудачами и как достигает успеха. Особенно важно, когда изначально большинство не верило в положительный исход деятельности лидера, но он достиг желаемого результата. Последователям также будет интересно узнать, как лидер делится результатами успеха — присваивает его полностью себе или вознаграждает помогавших ему.

**Способности.** Для последователей важно знать, на что способен лидер. Они хотят понимать, сможет ли этот человек привести команду к намеченной цели. Если последователи перестанут верить, что лидер может чего-то добиться, они перестанут его слушать и следовать за ним.

Давид Рубенштейн на основе анализа интервью с выдающимися стратегическими лидерами пришел к выводу о необходимых лидерских качествах:

- 1) *удача*: успешным лидерам часто сопутствует удача;
- 2) *желание добиться успеха*: у лидера должно быть желание добиться чего-то заметного, оставить свой след в истории, создать общественное благо;
- 3) *стремление к чему-то новому и уникальному*: лидер всегда стремится создать что-то новое, использовать новую технику, технологию или методологию;
- 4) *продолжительный тяжелый труд*: для развития лидерских качеств необходимо трудиться больше, чем обычный работник, стремясь к совершенству;
- 5) *концентрация*: необходимо сосредоточиться на глубоком овладении каким-либо одним навыком или предметом и расширять область своего внимания только после того, как будет завоевано доверие коллег или других людей, работающих в данной сфере;
- 6) *готовность к неудачам*: необходимо научиться относиться к неудачам как к уроку, который повысит ваше совершенство;

- 7) *настойчивость*: лидер приносит новое и заставляет выходить окружающих из их зоны комфорта, что, в свою очередь, вызывает сопротивление, которое приходится преодолевать;
- 8) *умение убеждать*: данное качество потребуется лидеру не только для привлечения последователей, но и для самомотивации;
- 9) *скромное поведение*: не все лидеры обладают данным качеством, но для лидеров самого высокого уровня оно основное;
- 10) *признание достижений*: лидеры признают заслуги других и делятся собственными достижениями, так как понимают, что их сила основана на мощи последователей;
- 11) *способность к непрерывному обучению*: лидеры постоянно стремятся к освоению новых знаний и мотивируют на это команду;
- 12) *честность*: высокоморальное поведение усиливает лидерские качества;
- 13) *реакция на кризис*: лидеры особенно активно проявляют себя во времена кризисов и турбулентности, вдохновляя и успокаивая последователей.

### 2.3. Пять фаз развития характера лидера

Развитие характера лидера состоит из пяти фаз [42; 43]:

- 1) изучение разных характеристик лидеров и оценка собственных характеристик;
- 2) активация характеристик через напоминание и мотивацию;
- 3) закрепление характеристик индивидуально и в команде;
- 4) подключение сбалансированности сильных и слабых сторон характера;
- 5) поддержка и проверка характера — выдерживает ли он стресс.

В табл. 3 приведены примеры типичного поведения, когда персонаж лидера присутствует или отсутствует в команде.

Таблица 3

#### Проявление лидера в организационной культуре

Table 3. Manifestation of a leader in organizational culture

Проявление	Характер лидера присутствует	Характер лидера отсутствует
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Суждение	Распознавание ключевых проблем; твердое принятие решений	Неправильные решения, растерянность и сопротивление изменениям

1	2	3
Храбрость	Решения принимаются вовремя; предлагаются различные варианты решений проблем; приветствуются инновации	Согласование неудовлетворительных решений; нормой является удовлетворение текущих потребностей, а не забота о будущем
Движение	Устойчивый импульс вокруг сфокусированных приоритетов и высокой производительности	Вялость, низкая производительность
Сотрудничество	Эффективная командная работа, повышающая производительность; разнообразие в подходах к решению проблем	Менталитет «каждый сам за себя»; отсутствие обмена информацией
Честность	Доверие, прозрачность и эффективная коммуникация	Работа с позиций корысти и недоверия
Умеренность	Эффективное управление рисками; отсутствие спешки в принятии решений	Стратегию диктуют краткосрочные выгоды; стремление к мгновенному удовлетворению
Подотчетность	Ответственность за результат; приверженность решениям	Неспособность достичь результатов и взять на себя ответственность
Справедливость	Справедливость, способствующая укреплению доверия; выход за рамки возможного	Существование неравенства, фаворитизма и непотизма
Смирение	Готовность выявлять и обсуждать ошибки; поддержка непрерывного обучения	Высокомерие и самоуверенность; самодовольство
Человечность	Глубокое понимание того, что важно для заинтересованных сторон	Неспособность признать критические социальные взаимодействия
Превосходство	Стремление к совершенству; четкость и сосредоточенность; вдохновенная мотивация инноваций	Узкие цели и задачи; неспособность признать, оценить и стремиться к совершенству; отсутствие вдохновения

## 2.4. Парадоксы стратегического лидерства

**1. Сочетание уверенности и смирения.** В мире постоянных молниеносных изменений лидеру необходимо находиться в непрерывном поиске новых решений, идей, знаний, но при этом оставаться уверенным в своих возможностях и вселять эту уверенность в последователей. Смирение выражается в том, что лидер понимает необходимость постоянных изменений, но одновременно осознает ценность поддержки своей команды, без которой ему будет очень сложно справиться.

«Смирение делает уверенность лидера правдоподобной, потому что если последователи видят только уверенность, то они начинают подозревать, что лидер нечестен с ними. Смирение свидетельствует о самосознании. Лидер, который всегда уверен в себе и лишен скромности, вызывает подозрение у последователей. Смирение показывает, что лидер — человек, который в некоторые моменты нуждается в поддержке, поэтому ему и важна команда, которую он создал.

Смирение — это не слабость. Лидеры нового поколения сильны и уверены в себе настолько, что они не беспокоятся о своем имидже, так как знают себе цену. Для них миссия важнее, чем они, это делает их сильными стратегически.

**2. Сочетание видения и слепых зон.** Лидерство строится на глубоких знаниях, внушительном опыте, богатых источниках информации. Однако именно опыт лидера и его знания могут стать преградой для появления инновационных креативных решений. Знание, опыт и информация — это и благословение, и проклятие. Они предлагают все виды руководства, но также обременяют людей всевозможными ограничениями.

Важно осознавать, что слепые зоны существуют, и быть готовыми к их появлению. Лидер также должен понимать влияние слепых зон на его последователей. Для минимизации последствий от слепых зон, а возможно, наоборот, для получения преимуществ от них важно выходить с моделью идеи, ее прототипом, не стремясь довести ее сразу до идеала. Во-первых, потребителю в большинстве случаев идеал не нужен (если, конечно, это не опасно для здоровья и жизни). Во-вторых, при апробации активизируются слепые зоны, которые с минимальными потерями дадут или реализовать идею, или отказаться от нее.

Одной из причин, почему формируются слепые зоны, является то, что когда лидер с таким трудом находит идею решения определенной задачи, он отказывается от рассмотрения других решений, прекращает

их поиск. А если эта идея настолько совершенна, то лидер отказывается и от дальнейшего ее развития. Однако быстро происходящие изменения не позволяют долго базироваться на одной идее. Появляются новые решения поставленной задачи, более креативные, но из-за слепых зон недоступные лидеру. В таком случае он проигрывает, а все последователи, которые старались быть услышанными, но оставшиеся отвергнутыми, от него уходят. Поэтому лидер должен основываться на возможностях и постоянно искать все новые способы их реализации. Идей воплощения возможностей в реальность должно быть много — для наиболее результативного их выбора.

Вторая причина появления слепых зон — стремление лидера не реализовать возможность, а получить как можно быстрее и больше доход. В таком случае есть риск упустить наиболее эффективное перспективное решение.

**3. Сочетание видимости и невидимости.** На определенных этапах последователи полностью нуждаются в лидере, например в критические моменты развития проекта, при старте реализации новой стратегии, запуске нового проекта. Они должны его постоянно видеть и слышать, быть спокойными, что с ним ничего не случилось, он не изменил свою точку зрения. Однако по мере того, как жизненный процесс будет переходить в рутинную стадию, лидеру необходимо становиться невидимым.

Предельный случай — отсутствующий лидер, т. е. человек, занимающий руководящую должность, но психологически отсутствующий на ней. При этом иногда такие лидеры отсутствуют не только психологически, но и физически. Это так называемые формальные лидеры.

Видимое лидерство важно, поскольку для формирования доверия последователям нужно наблюдать за действиями и поступками лидера, копировать его.

*Инструкция* — очень распространенный инструмент. Инструкции могут быть устными и письменными. Результативность их исполнения зависит в том числе от правильности, понятности, однозначности их интерпретации. При подготовке инструкции важна обратная связь для ее оперативной корректировки.

*Демонстрация.* Так как последователи копируют своих лидеров, необходимо несколько раз продемонстрировать определенное действие, убедиться, что все его поняли. Проблема многих лидеров в том, что они пытаются управлять волшебной фразой: „Иди туда — не знаю

куда. Принеси то — не знаю что“. В результате задание, возможно, и будет выполнено, но, скорее всего, не так, как хотел лидер. Вероятно, появится реальный лидер, который станет переводить слова уже формального лидера. Важно понимать, что от последователей нельзя ожидать действий, противоположных тем, которые демонстрирует лидер. Например, если лидер постоянно опаздывает на совещания, то добиться пунктуальности от подчиненных ему будет очень сложно.

*Опыт.* Теоретические знания, полученные последователями от лидеров, должны подтверждаться на практике. Конечно, возможны ошибки, которые необходимо выявлять и своевременно исправлять. Лидеру нужно идти на уступки, смириться с тем, что какое-то время, пока команда набирает силу, не будет идеальных результатов.

*Оценка.* Лидеру важно постоянно оценивать профессиональный рост последователей, анализировать их развитие и подводить итоги. Последователям такая оценка нужна как форма эффективной стратегической мотивации.

**4. Сочетание воли и открытого сердца.** Воля лидера проявляется в том числе в соблюдении заявленных им принципов. Последователям должны быть понятны принципы лидера, которые они будут разделять и поддерживать. При этом лидер не может постоянно менять свои принципы, иначе его не будут воспринимать волевым и он потеряет реальную власть. Важнейшим принципом лидера должно быть стремление всегда все делать лучше. Для этого ему нужно стать открытым сердцем для новых идей, слушать и слышать их. Необходимо оставаться упорным в отношении проблемы, которую команда пытается решить, а затем непредубежденно относиться к лучшим идеям команды, направленным на ее решение.

**5. Сочетание индивидуального и коллективного.** Лидеру важно видеть в коллективе отдельных личностей с их интересами и способностями. Когда этого не происходит, мотивация последователей снижается, так как они теряют персональный интерес, ориентируясь на средние показатели.

Сочетая индивидуальное и коллективное, лидер организует профессиональное обучение, которое не только приносит пользу организации, но и способствует личному развитию, учитывая интересы отдельного человека.

При проведении совещаний для сочетания индивидуального и коллективного можно использовать следующие правила последовательности тем:

- *личные вопросы рассматриваются перед деловыми.* Сначала лидер говорит о личном благополучии последователей, потом о команде, а затем об общей миссии. Таким образом он показывает связь личных, командных и общих интересов, формируя долгосрочную стратегическую мотивацию. Если личный интерес последователя не затронут лидером, то последователь сам будет искать пути его реализации вместо того, чтобы реализовывать миссию проекта;
- *трудные вопросы рассматриваются перед легкими.* Такая последовательность отражает силу и честность лидера. После разбора сложных вопросов остальное будет выглядеть как усиление триумфа лидера. К тому же вся энергия будет потрачена на решение вопросов, для которых она нужна прежде всего. Если начать с легких вопросов, то последователи могут заподозрить, что лидер прикрывается их решением, чтобы отвлечь от сложных тем. При такой очередности может не хватить ни времени, ни сил на решение трудных вопросов.

Для сочетания коллективного и индивидуального лидер может использовать следующие инструменты.

- делать для одного то, что хотелось бы сделать для всех, постепенно переходя от одного последователя к другому;
- практиковать активное слушание, оставаясь открытым каждому последователю;
- обращать пристальное внимание на окружение, видеть сигналы, которые они подают и получают;
- стремиться повысить ценность каждого человека, с которым происходит взаимодействие;
- каждую неделю устанавливать новые отношения, т. е. тренировать эмоциональный интеллект;
- к каждому коллективному сообщению добавлять релевантное личное.

Когда человек рассматривается не как капитал, ресурс, функция, а как личность, обладающая большим потенциалом, тогда мотивация из оперативной переходит в стратегическую, подключаются новые долгосрочные интересы взаимодействия последователей с лидером.

**6. Сочетание учителя и ученика.** Бесконечные перемены, происходящие во всех сферах жизнедеятельности, формируют глобальный тренд — обучение на протяжении всей жизни. В первую очередь это

относится к лидерам, которым нужно постоянно выигрывать конкуренцию с другими лидерами, а также транслировать для последователей потребность в непрекращающемся обучении. Махатма Ганди сказал: „Живи так, будто ты умрешь завтра. Учись так, будто ты будешь жить вечно“. Когда лидер не только учит последователей, выполняя свою стандартную управленческую функцию, но садится вместе со всеми за парту для получения новых знаний, это сближает коллектив, повышает доверие, формирует культуру обучения и является основой стратегической мотивации. „Образование — это не подготовка к жизни. Это сама жизнь“.

Сочетать в себе учителя и ученика могут только сильные лидеры, которые не боятся показывать недостаток навыков и находить источники их формирования несмотря на статус, нехватку времени, накопленный опыт и сложившиеся убеждения. Когда лидер может управлять своими эмоциями, это улучшает его отношения, открывает его сознание для того, что говорят другие, а значит, повышает его обучаемость и, соответственно, стимулирует его рост.

На определенном этапе гонки за совершенством лидеры устают и прекращают обращать внимание на обнаруживающиеся небольшие недостатки развития их организации: во-первых, несмотря на это, все развивается достаточно успешно, во-вторых, воздействие не критичное, в-третьих, есть способы минимизировать негативное влияние, в-четвертых, цена последствий ниже, чем выгода от игнорирования этих недостатков. Однако такое отношение к недостаткам постепенно расхолаживает не только лидера, но и его последователей и может привести к необратимым негативным результатам.

**7. Сочетание высоких стандартов и великодушного прощения.** Стратегический лидер постоянно находится в поиске новых лучших решений, достижения высочайших стандартов. Того же он требует и от своих последователей. Однако и лидер, и его последователи могут допустить ошибку, даже фатальную. Но если лидер не намерен после этого останавливаться, он будет искать выход из сложившейся ситуации. Поэтому он должен обладать великодушием прощения себя и последователей. Прощение не означает одобрение; оно указывает на понимание того, что человек способен на ошибку, которую потом пытается исправить.

Когда посредственный управленец с низкими стандартами работы прощает своих сотрудников за совершенные ошибки, это не мотивирует их для дальнейшей более эффективной работы. Но если у лидера

высокие стандарты, требования, которых он в первую очередь придерживается сам, то его прощение — это большой стимул для исправления ошибок и повышения результативности деятельности. Если последователи понимают, что их ошибка не будет прощена, то они станут стремиться минимизировать риск, принимать стандартные решения без любых инициатив с их стороны.

Для реализации данной характеристики лидера можно воспользоваться следующими методами:

- формируйте ясные цели и задачи;
- стремитесь к совершенству;
- сообщите о своих больших ожиданиях, но смоделируйте свое прощение;
- не скрывайте своей ответственности как за высокие стандарты, так и за самопрощение;
- расширьте принципы безопасности (дайте свободу пробовать и совершать ошибки);
- пробуйте и обсуждайте;
- ежедневно лично наблюдайте за тем, что происходит;
- нанимайте хороших людей и доверяйте им;
- задавайте правильные вопросы, чтобы учиться на ошибках;
- выражайте веру в общее дело, которая вдохновляет на решение сложных проблем;
- доводите дела до конца, чтобы ваши слова не расходились с действиями.

**8. Сочетание своевременности и вечности.** Стратегические лидеры основываются на своих глубоких знаниях прошлого, базовых не меняющихся принципах и ценностях для формирования видения будущего. Разработка и реализация стратегии — это всегда итерационный процесс с постепенным движением назад и вперед, но с положительной динамикой.

Поворот назад означает, что лидер соприкасается со своим наследием — корнями. Он оценивает, кто он такой и как он оказался здесь сегодня.

Чтобы оставаться своевременными, лидеры находят других лидеров, которые опережают остальных в своей отрасли. Это позволяет им хорошо адаптироваться, перенимая новые знания. Даже когда лидер добивается успеха, ему нужны другие сильные лидеры, чтобы гарантировать, что его успех не закроет ему глаза на следующую большую адаптацию, которая будет необходима.

Лидерство немного похоже на танец. Лидеры сотрудничают с командами, инициируют проекты, но их последователи должны отвечать взаимностью» [43].

Другие возможные парадоксы лидерства приведены в табл. 4.

Таблица 4

**Парадоксальные характеристики лидера**  
**Table 4. Paradoxical characteristics of a leader**

Характеристика лидера		Характеристика лидера
Независимый	и	Командный игрок
Настойчивый	и	Знает, когда остановиться
Реалистичный	и	Мечтатель
Спонтанный	и	Планируемый
Серьезный	и	Веселый
Ориентированный на результат	и	Ориентированный на отношения
Лидер	и	Слуга
Сильный	и	Уязвимый
Контролирующий	и	Делегирующий
Конкурирующий	и	Поддерживающий
Провидец	и	Практик
Универсал	и	Специалист
Уверенный	и	Скромный
Отстраненный	и	Чувствительный
Жесткий	и	Сострадательный
Решительный	и	Советующийся
Самоуверенный	и	Слушающий
Смелый	и	Осторожный
Быстрый	и	Медленный

Лидерство, основанное на парадоксе, обычно требует большего, чем знания, оно нуждается в мудрости. Лидер должен чувствовать баланс в этих характеристиках и понимать своевременность их выражения. Одна и та же характеристика лидера в разных ситуациях и

интенсивностях своего проявления может становиться сильной или слабой стороной лидерства (табл. 5) [42; 43].

Таблица 5

**Примеры сильных и слабых проявлений характера лидера**

Table 5. Examples of strong and weak manifestations of a leader's character

Характеристика	Слабое проявление	Баланс	Сильное проявление
Подотчетность	Уклоняющийся от ответственности	Владеющий	Неспособный делегировать
	Не принимающий последствий	Принимающий последствия	Обремененный последствиями
	Небрежный	Добросовестный	Навязчивый
	Безответственный	Ответственный	Авторитарный
Сотрудничество	Эгоцентричный	Коллективистский	Бесконфликтный
	Конфронтационный	Коллегиальный	Угождающий
	Ограниченный	Непредубежденный	Абстрактный
	Негибкий	Гибкий	Податливый
	Бессвязный	Взаимосвязанный	Безграничный
Целостность	Фальшивый	Подлинный	Бескомпромиссный
	Лживый	Искренний	Воинственный
	Манипулятивный	Прозрачный	Неразборчивый
	Беспринципный	Принципиальный	Догматический
	Непоследовательный	Последовательный	Жесткий

Оценивать характер необходимо по взаимосвязи его проявлений друг с другом. Избыток какой-либо одной из характеристик свидетельствует, что имеется слишком много одного проявления по сравнению с другими проявлениями, которых у лидера слишком мало, в то время как все они должны быть в равновесии. Например, мужество должно быть уравновешено (ограничено) умеренностью, чтобы не скатиться в безрассудство. При этом мужество должно быть укреплено (поддержано) справедливостью и ответственностью, чтобы не скатиться к слабой стороне. Достаточно мужественный лидер, поддерживаемый сильным чувством справедливости, но должным образом ограниченный умеренностью, не боится высказываться и принимать меры даже в сложной ситуации [77].

В отличие от других областей развития лидерства, которые predisполагают сосредоточиться на сильных сторонах и позволить остальным членам команды дополнять слабые стороны, работа по развитию характера предполагает укрепление сильных сторон для упрочнения слабых.

## 2.5. Законы стратегического лидерства [41]

**1. Закон покрытия.** Лидерские способности определяют уровень эффективности человека. Если человек — истинный лидер, то он лидирует на многих направлениях. Лидерство является его естественным состоянием. В зависимости от степени покрытия лидерскими качествами определяются разные уровни лидерства.

**2. Закон влияния.** Истинная мера лидерства определяется степенью влияния лидера. В зависимости от иерархии лидер может влиять или только на свою жизнь, или на деятельность многих людей.

**3. Закон процесса.** Лидерство формируется постепенно, изо дня в день. Это может быть заложенное природой качество человека или воспитанное и взращенное им. Длительность этого процесса зависит и от скорости формирования связей, получения последователей.

**4. Закон навигации.** Только лидер может определить верный курс, по которому пойдет он сам и поведет за собой других. Лидер берет на себя всю полноту ответственности за выбранное направление развития или движения.

**5. Закон сложения.** Лидеры, реализуя интересы других, увеличивают собственную ценность. Это очень важный и сложный в понимании закон. Но он объективен. Человек всегда идет за тем, кто поможет ему в реализации его интересов. Поэтому чем больше интересов значительного числа людей сможет реализовать лидер, тем больше последователей он получит.

**6. Закон твердой земли.** Доверие является основой лидерства. Последователи верят, что лидер удовлетворит их интересы, поэтому следуют за ним. Если что-то нарушит эту веру, то они отстранятся от лидера.

Никколо Макиавелли писал: «Нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые. Холодность же эта объясняется отчасти страхом перед противником, на чьей стороне — законы; отчасти недоверчивостью людей, которые на самом деле не верят в новое, пока оно не закреплено продолжительным опытом».

**7. Закон уважения.** Люди естественно следуют за теми лидерами, которые сильнее, чем они сами. Ведь лидер реализует их интересы, которых самостоятельно они не могут достичь.

**8. Закон интуиции.** Лидеры обладают интуицией, основанной на богатом опыте и смелости иметь мнение, отличное от мнения большинства. Очень важна интуиция по отношению к окружающим лидера людям. Необходимо понимать, что они выражают — любопытство, сомнение, нежелание, предвкушение или одобрение.

**9. Закон магнетизма.** Лидеры привлекают последователей, с которыми они разделяют интересы и ценности. Человеку больше всего нравится он сам. Поэтому когда люди видят тех, кто обладает с ними одинаковыми взглядами, точками зрения, это сближает их, вызывает желание следовать за такими единомышленниками.

**10. Закон связи.** Вера в лидера должна быть полной и постоянной. Последователи должны жить ради лидера и быть счастливы этой возможностью. Лидер должен формировать чувство невозможности существования без его присутствия в жизни других людей и влияния на них.

**11. Закон внутреннего круга.** Потенциал лидера определяется ближайшими к нему людьми. Поэтому очень важно тщательно формировать этот круг приближенных. Очень часто лидер недостижим, но его заместители находятся на передовой в общении с нижестоящими подчиненными. Именно их поведение формирует у последователей восприятие лидера, который их к себе приблизил.

**12. Закон о полномочиях.** Только надежные лидеры дают власть другим. Настоящий лидер не боится делиться полномочиями. Наоборот, он их активно делегирует. Но при этом всегда остается лидером. Очень частая ошибка менеджера заключается в том, что он не хочет передать часть своих дел подчиненным, оправдываясь разными обстоятельствами. Однако тогда у руководителя не остается времени на стратегическое развитие компании или региона, его поглощают текущие обязательства. Такой руководитель никогда не станет стратегическим лидером.

**13. Закон картинки.** Люди делают то, что они видят. Последователи полностью ориентируются на лидера, на его манеры, действия, поведение. Они копируют его. Можно написать любые инструкции, но работники будут полностью соответствовать только действиям руководителя, если он является их лидером.

**14. Закон покупки.** Сначала последователи определяются со своим лидером. Затем они начинают осознавать его видение. При этом они

могут его разделить и стать полными последователями или, наоборот, понять свою ошибку и уйти из команды.

**15. Закон победы.** Лидер находит способ победить команду. Лидеру нужно уметь создать команду и направить ее деятельность на реализацию его интересов. При этом он должен остаться лидером, чье влияние сильнее, чем всей команды.

**16. Закон большого момента.** Самый важный фактор в стратегии — это своевременность. Проигрышными являются стратегии, которые стартовали прежде необходимого момента и тем более позже него. Если потребитель не готов к приобретению товаров и услуг, его потребность не сформирована, то появление пионерного товара не принесет эффекта «снятия сливок», но даст возможность конкурентам получить этот эффект от появившегося спроса. Если же отрасль находится в стадии подъема, ближе к плато, то выход в конкурентную борьбу на данном этапе будет уже проигрышным. Такое явление называют «эффектом длинного хвоста», когда первым игрокам достается максимальный объем потребителей, а всем остальным игрокам остается довольствоваться разрозненными редкими покупателями. Именно лидер понимает, когда наступает правильный момент для его действий.

**17. Закон приоритетов.** Лидеры определяют приоритетность действий, понимая ограниченность ресурсов и влияние фактора своевременности. Недопустимо ставить на повестку реализацию тех приоритетов, которые не обеспечены конкурентным преимуществом. Если приоритет сильно значим, то необходимо создать под него конкурентное преимущество. Если это невозможно, то придется волевым усилием от него отказаться.

**18. Закон жертвоприношения.** Лидер должен уметь вовремя отступить от заранее проигрышной (или малозначимой) партии, чтобы затем выиграть большую игру. Отказ от реализации стратегических приоритетов, не подкрепленных конкурентным преимуществом, также соответствует данному закону.

**19. Закон времени.** Лидер должен понимать, сколько времени необходимо потратить на реализацию его стратегии. Это невозобновляемый фактор. Его нельзя приобрести, взять в долг или отложить. Просчеты с временным фактором обычно становятся фатальными.

**20. Закон взрывного роста.** Настоящий лидер простое развитие способен превратить во взрывной рост с помощью своих лидерских качеств, в том числе стратегического мышления и асимметричных действий.

**21. Закон наследия.** Настоящие лидеры всегда формируют правопреемство. Во-первых, это дает возможность безграничному развитию их деятельности, во-вторых, формирует большее доверие последователей.

Законы стратегического лидерства объективны и не зависят от обстоятельств их применения. Поэтому понимание данных законов дает возможность правильно разработать и реализовать эффективную стратегию развития стратегического лидерства не только в стране, регионе, компании, но и личностную стратегию лидера.

## **2.6. Принципы стратегического лидерства [43]**

Принципы стратегического лидерства представляют собой сочетание организационных структур и индивидуальных возможностей — аппаратные и программные средства трансформации. Реализация их в единой системе позволяет привлекать, развивать и удерживать стратегических лидеров.

### *Принципы подхода к принятию решений, прозрачности и инновациям*

**1. Распределение ответственности.** Стратегические лидеры получают свои навыки через практику, которая требует достаточной автономии. Высшие руководители должны делегировать власть вниз по всей организации, предоставляя людям на всех уровнях возможность принимать решения. Распределение ответственности дает потенциальным стратегическим лидерам шанс увидеть, что происходит, когда они идут на риск. Это также повышает коллективный интеллект, адаптивность и устойчивость организации с течением времени, используя мудрость тех, кто находится за пределами традиционной иерархии принятия решений.

**2. Честность и открытость в отношении информации.** Структура управления, традиционно принятая крупными организациями, эволюционировала из военной и была специально разработана для ограничения потока информации. В этой модели информация действительно равна силе. Проблема в том, что, когда информация предоставляется конкретным лицам только на основе необходимости знать, люди должны принимать решения «в темноте». Они не знают, какие факторы значимы для стратегии предприятия: они должны догадываться. Трудно догадываться правильно, когда вас не поощряют понимать общую картину или подвергать сомнению информацию, которая встречается

на вашем пути. Более того, когда людям не хватает информации, это подрывает их уверенность в том, чтобы бросить вызов лидеру или предложить идею, которая отличается от идеи их лидера. Стратегические лидеры знают, что реальная сила информации исходит не от ее накопления, а от ее использования для поиска и создания новых возможностей для роста.

### **3. Создание нескольких вариантов решений и тестирования идей.**

Разработка и представление идей — ключевые навыки для стратегических лидеров. Еще более важна способность связать свои идеи с тем, как предприятие создает ценность. Предлагая людям способы проявить свое инновационное мышление, лидер помогает им научиться максимально использовать собственное творчество. Для этого можно создать различные каналы для инновационного мышления, например кросс-функциональные форумы, где люди могут представить свои идеи группе единомышленников и обсудить их с разных точек зрения.

#### *Принципы стратегического мышления об оценке, найме и обучении*

**1. Минимизация последствий ошибок.** Необходимо закрепить принятие неудачи, в том числе на ранней стадии, в практиках и процессах компании, включая оценку и продвижение по службе. Стратегические лидеры не могут учиться только на успешных примерах; они должны признать типы неудач, которые превращаются в успехи. Им также необходимо научиться управлять напряженностью, связанной с неопределенностью, и восстанавливаться после неудачи, чтобы снова пробовать реализовать новые проекты.

**2. Обеспечение доступа к другим стратегам.** Предоставьте потенциальным стратегическим лидерам возможность встречаться и работать со своими коллегами по всей организации. В противном случае они остаются скрытыми друг от друга и могут чувствовать себя изолированными или одиночками. Узнав, что в компании есть другие сотрудники с аналогичной предрасположенностью, они могут стать более открытыми и искусными в повышении стратегической ценности того, что они делают.

**3. Развитие возможности для обучения на основе опыта.** Подавляющее большинство развития профессионального лидерства является информативным, а не эмпирическим. Хотя традиционное обучение лидерству может развить хорошие управленческие навыки, стратегам нужен опыт, чтобы реализовать свой потенциал. Одно из средств создания лидерского опыта — кросс-функциональное «поле практики»:

необходимо собрать команду потенциальных стратегических лидеров с коллективным заданием создать полностью разработанное решение проблемы или спроектировать новый критический потенциал и способ его генерации. Нужно определить небольшой бюджет и предварительный срок. Им необходимо визуализировать планы и финансовые оценки своих решений. Затем проводится оценка с помощью углубленного анализа. Этот проект может включать в себя симуляционное упражнение, построенное с помощью программного обеспечения для моделирования систем. Необходимо назначить наставников с опытом, чтобы помочь обучающимся максимально использовать свои усилия. Независимо от того, реализуется ли данный проект в реальности или в качестве симуляции, необходимо запланировать серию интенсивных дискуссий о полученных результатах. Нужно определить, почему появились эти результаты, что команда могла бы сделать по-другому и как все могло бы измениться в будущем, если бы команда изменила некоторые переменные. Цель состоит в том, чтобы культивировать лучшее понимание, чем это было бы возможно без такого рода размышлений, и использовать это понимание в качестве основы для будущих усилий.

**4. Наем для трансформации.** Решения о найме должны основываться на тщательном рассмотрении возможностей и опыта и быть направлены на разнообразие, чтобы преодолеть естественную тенденцию менеджеров выбирать людей, похожих на них самих.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Какова роль стратегического лидерства?
2. Дайте определение понятиям «стратегия» и «стратегия развития стратегического лидерства».
3. В чем основная сложность определения ценности и интересов при разработке стратегии развития лидерства?
4. В чем заключаются плюсы и минусы привлечения внешних лидеров?
5. В чем заключаются плюсы и минусы подготовки собственных лидеров?
6. Как должны соотноситься интересы и тренды при разработке и реализации стратегии?
7. Что может стать конкурентным преимуществом стратегического лидера?

8. Как определяются стратегические приоритеты развития стратегического лидерства?
9. Приведите пример видения развития стратегического лидерства.
10. Какие ресурсы необходимы для реализации стратегии развития лидерства?

### **Дополнительные материалы**

Стратегическое лидерство: роль, качества и характеристики лидера [Электронный ресурс]. URL: <https://obr.niiss.ru/lections/strategicheskoe-liderstvo-rol-kachestva-i-harakteristiki-lidera/>

## Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Сегодня предприятия движутся в сторону управления, ориентированного на проектную деятельность, чтобы делать больше, а тратить меньше. Потребность в проектных менеджерах постоянно растет, поскольку все больше сотрудников сталкиваются с необходимостью принимать эффективные решения в сфере управления [45].

### 3.1. Введение в проектное управление

Скорее всего, многие «в достаточной степени уверены», что понимают смысл слова «проект», но тем не менее необходимо дать некоторые определения.

*Проект* — это работа, выполняемая предприятием всего один раз для получения уникального результата; это означает, что проект имеет четко определенные начало и конец, а результат работы отличается от всего, что было раньше.

Примеры проектов:

- формирование инфраструктуры историко-культурного комплекса;
- организация киностудии;
- создание музея мастерской народных художественных промыслов;
- создание и продвижение просветительской интерактивной медиапрограммы;
- разработка интерактивного цифрового гида музея.

Все это отличается от операционной деятельности, которая представляет собой постоянный, повторяющийся набор действий, обеспечивающий устойчивое функционирование предприятия, например взаимодействие с клиентами, техническое обслуживание оборудования, расчеты с потребителями и т. п.

В соответствии с вышесказанным под *управлением проектом* понимается:

- планирование, организация, конкретная реализация, а также действия по руководству и контролю над проектом ради достижения целей предприятия;

- процесс разработки проекта, его стратегирование, преодоление препятствий, управление рисками и осуществление корректирующих действий;
- процесс управления противоречащими друг другу требованиями и компромиссом между желаемыми результатами проекта (его рамками, результативностью, качеством) и естественными ограничениями проекта (временем и издержками);
- процесс руководства командой, состоящей из никогда до этого вместе не работавших людей, для достижения чего-то, что никогда не достигалось раньше, в течение заданного промежутка времени и с ограниченными ресурсами.

Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI), всемирная некоммерческая организация по управлению проектами, осуществляющая деятельность по разработке стандартов управления проектами (<https://www.pmi.org/>), определяет проектное управление как набор из пяти групп процессов (табл. 6) и 10 областей знаний (табл. 7) [70].

Таблица 6

**Описание групп процессов проектного управления**

**Table 6. Description of groups of project management processes**

№ п/п	Группа процессов	Описание
1	Инициация	Определение нового проекта или новой фазы существующего проекта через получение разрешения на их
2	Планирование	Определение рамок проекта, уточнение его целей и программы действий
3	Исполнение	Координация сотрудников и ресурсов, требуемых для реализации плана проекта
4	Мониторинг и контроль	Отслеживание, оценка и регулировка процесса реализации и эффективности проекта, определение тех частей плана проекта, в которые необходимо внести изменения и инициировать их
5	Завершение	Формальное закрытие проекта, его фазы, контракта

**Описание областей знаний**  
**Table 7. Description of knowledge areas**

№ п/п	Область знаний	Описание	Типовые документы
1	2	3	4
1	Управление интеграцией проекта	Процессы и деятельность для выявления, определения, объединения, унификации и координации различных процессов по управлению проектами в рамках групп процессов	Устав проекта; план проекта; запросы на изменения; результаты работы
2	Управление рамками проекта	Процессы, обеспечивающие включение в проект всех необходимых работ, которые позволят успешно его завершить, и только действительно необходимых для этого работ	Описание рамок; декомпозиция работ; структура; официальное одобрение
3	Управление графиком работ по проекту	Процессы, позволяющие завершить проект вовремя	Сетевая диаграмма; оценка времени на выполнение заданий; график работ по проекту
4	Управление издержками проекта	Процессы, связанные с планированием, оценкой, бюджетированием, финансированием, управлением и контролем за издержками, позволяющие завершить проект в рамках утвержденного бюджета	Запрос ресурсов; оценка издержек; бюджет проекта
5	Управление качеством проекта	Процессы, позволяющие внедрить политику управления качеством, связанную с планированием, управлением, а также контролем требований проекта и качества продукта. Это необходимо для того, чтобы удовлетворить ожидания стейкхолдеров <sup>4</sup>	План управления качеством; чек-листы; отчеты по результатам проверок качества

<sup>4</sup> Стейкхолдеры — люди, организации или целевые группы, которые активно вовлечены в проект или на чьи интересы может повлиять его завершение или процесс его выполнения.

Окончание табл. 7

1	2	3	4
6	Управление ресурсами проекта	Процессы, позволяющие максимально эффективно задействовать возможности и способности вовлеченных в проект сотрудников	Матрица ролей и обязанностей; схема организационной структуры; оценки эффективности
7	Управление коммуникациями на проекте	Процессы, гарантирующие своевременное и надлежащее планирование, сбор, создание, распределение, хранение, использование, управление, контроль и предоставление информации по проекту	План взаимодействия; отчеты о статусах; презентации; извлеченные уроки
8	Управление рисками проекта	Процессы планирования риск-менеджмента, выявления, анализа, планирования и осуществления реакций и мониторинга рисков проекта	План управления рисками; план реагирования на риски; реестр рисков
9	Управление поставками по проекту	Процессы, необходимые для внешних закупок или приобретения продуктов/услуг для команды проекта	План закупок и поставок; техническое задание; коммерческие предложения; контракты
10	Управление стейкхолдерами проекта	Процессы, позволяющие определить людей, группы или организации, которые могут повлиять на проект или подвергнуться его влиянию. Кроме того, эти процессы помогают проанализировать ожидания стейкхолдеров и их влияние на проект, а также разработать соответствующие стратегии управления для эффективного вовлечения стейкхолдеров в процессы принятия и исполнения решений	Реестр стейкхолдеров; план взаимодействия с заинтересованными сторонами; график проекта; журнал возникающих проблем; запросы на изменения

В общей структуре системы управления проектом выделяют три иерархических уровня управления (рис. 5):

- стратегический (project direction);
- оперативный (project management);
- технический (project realization).



Рис. 5. Структура общей системы управления проектом

Fig. 5. The structure of the general project management system

**В чем ценность проектного управления?** Рабочая среда компаний становится все более глобальной и конкурентной, и компании должны адаптироваться к новым условиям. Они должны работать эффективнее и продуктивнее — делать больше с меньшими затратами, постоянно внедрять инновации и стремительно реагировать на меняющуюся среду.

Как этого добиться? Как это делать в стратегическом плане? Как при этом сохранить качественный управленческий контроль?

Решение — эффективное управление проектами, которое включает в себя среди прочего следующие стратегические аспекты [24; 70]:

- позволяет быстро реагировать на меняющиеся внешние условия и появляющиеся новые стратегические возможности;
- максимизирует инновационные и креативные возможности организации, создавая среду с открытыми коммуникациями;
- позволяет достигать большего с меньшими затратами;

- способствует лучшему применению знаний, компетенций и опыта работы, накопленных внутри и вне организации;
- предоставляет ключевую и легко воспринимаемую информацию о метриках проекта, способствуя лучшему управлению процессом принятия решений;
- повышает скорость и степень принятия стейкхолдерами каких-либо стратегических изменений;
- снижает финансовые потери, не допуская неэффективные инвестиции в начале жизненного цикла проекта.

Проектное управление значимо не только для организации в целом, но и для каждого ее сотрудника. На личном уровне эффективное овладение методами проектного управления:

- обеспечивает большую пользу от работы для организации, а менеджеру приносит должное признание;
- способствует продвижению по карьерному пути, который:
  - дает уникальные и интересные возможности для участия в каждом новом проекте;
  - требует задействовать все наши способности и знания, включая управленческие, коммуникативные и технические навыки;
  - ныне очень востребован и приносит большой доход;
  - подготовит вас к работе на руководящей позиции;
  - позволит оказаться на передовой в реализации стратегических организационных инициатив и оказать большое влияние на будущее предприятия.

### 3.2. Тенденции в проектном управлении

Еще никогда бизнес и технологии не менялись с такой ошеломительной скоростью. В результате современные менеджеры проектов постоянно сталкиваются с новыми сложностями.

Рассмотрим новые тенденции в проектном управлении, с которыми всего 10 лет назад управленцы если и встречались, то нечасто.

**1. Угрозы в области кибербезопасности.** С возрастанием частоты, масштабов и влияния кибератак организации вынуждены реагировать на них максимально быстро и обновлять внутренние системы, которые не находились на необходимом уровне безопасности. Кроме того, новые системы должны соответствовать и новым требованиям.

**2. Мобильные приложения и приложения «Интернета вещей».** Растущее использование мобильных технологий и «умных» датчиков практически во всех устройствах позволяет организациям предлагать услуги и собирать данные в объеме и качестве, которые казались невозможными всего пару лет назад. Это серьезно влияет на факторы, которые необходимо контролировать.

**3. Социальные сети.** Это мощный инструмент, если использовать его ответственно. Но без разработанных нормативов и протоколов безопасности он может порождать проблемы.

**4. Инструменты для обеспечения совместной работы.** В настоящее время усиливается тенденция к работе в виртуальных командах, особую значимость приобретает способность создавать и эффективно использовать среду, опирающуюся на облачные технологии.

**5. Управление взаимоотношениями с подрядчиками.** Предприятия все чаще передают второстепенные функции на выполнение другим организациям (аутсорсинг) и пользуются облачными сервисами. В силу этого многие менеджеры привлекают сторонние компании для выполнения проекта.

**6. Работа с бизнес-процессами проектного офиса и корпоративного управления.** Если вы работаете в крупной компании, вам придется иметь дело с такими процессами.

### **3.3. Руководитель проекта**

*Набор базовых знаний и навыков руководителя проекта [24; 46]:*

1) основы проектного управления — научная сторона вопроса, включающая также и навыки владения соответствующим инструментарием (например, специализированными программными пакетами управления проектами);

2) навыки общего бизнес-администрирования — опыт в бюджетировании, управлении финансами, закупках и снабжении, управлении организационной динамикой и развитии командной работы, управлении эффективностью, применении методов мотивации;

3) технические знания — знания, полученные в ходе работы в конкретной сфере проекта, благодаря которым можно задавать правильные вопросы, оценивать расчетные показатели и подробные планы членов команды, решать технические проблемы, предлагать лучшие решения;

4) навыки общения — письменная коммуникация (корреспонденция, электронные письма, документы), устное общение, координационные навыки, проведение презентаций и самое важное — «активное слушание»: способность выслушивать и «слышать» других людей; слушать, на лету схватывая ключевые моменты; слушать с эмпатией и желанием наладить внутреннюю связь с собеседником;

5) навыки лидерства — умения и способности, перечисленные в теме 2, а также умение строить отношения с людьми, адаптируемость, гибкость, способность управлять людьми, ориентированность на клиента, аналитические навыки, навыки решения проблем и способность видеть картину целиком.

*Типичные ошибки руководителя проекта [46; 70]:*

1) недостаточное понимание того, как проект увязан с целями предприятия;

2) неадекватное управление ожиданиями целевых групп потребителей в процессе работы над проектом;

3) отсутствие реалистичного плана-графика, в который должны быть включены все отдельные работы и промежуточные цели, их последовательность и взаимозависимость, точки промежуточных оценок и требуемые ресурсы;

4) отсутствие необходимых согласований плана-графика;

5) нечеткое определение того, кто из членов команды за что отвечает; проблемы в донесении до них недвусмысленной информации об этом;

6) отсутствие процедур контроля изменений для управления рамками проекта;

7) невыполнение плана проекта;

8) отсутствие должного внимания к главным рискам и их отслеживания с первых дней работы над проектом;

9) отсутствие проактивного выявления рисков; отсутствие планов действий (реагирования) в чрезвычайных ситуациях, когда риск наступления нежелательных событий становится высоким;

10) необеспечение получения нужных ресурсов в нужное время, в том числе сотрудников, обладающих нужными навыками;

11) отсутствие должной активности в решении возникающих проблем;

12) неадекватное формулирование требований и управление ими;

13) плохое управление проектной командой.

### **3.4. Технология проектной деятельности: жизненный цикл проекта, его основные этапы**

*Жизненный цикл проекта* — это совокупность всех этапов проектной деятельности.

При разработке проекта обычно выделяют несколько фаз (этапов, шагов) для обеспечения лучшего управленческого контроля. Все фазы суммарно составляют жизненный цикл проекта (по аналогии с жизненным циклом товара в маркетинге). Существует много различных теоретических и практических версий структуризации проектного цикла. Практический опыт показывает, что универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует. Решая для себя такую задачу, руководитель проекта должен руководствоваться своей ролью в проекте, опытом, конкретными условиями выполнения проекта.

Поэтому на практике деление проекта на фазы может быть самым разнообразным, лишь бы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки, во время прохождения которых получается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта.

В качестве примера можно привести деление проекта на следующие этапы [24; 46; 66; 70]:

- 1) предпроектный анализ (комплекс работ, осуществляемый с целью обследования для выявления специфики и проблем предметной области, а также для определения необходимых ресурсов для производства проектных работ);
- 2) формулировка концепции проекта (целеполагание);
- 3) расчет, обоснование, поиск и привлечение ресурсов;
- 4) реализация проекта (методы достижения целей — управление проектами);
- 5) мониторинг проекта;
- 6) наращивание потенциала проекта (перепланирование) или завершение (закрытие) проекта.

Детальная разработка отмеченного цикла превращает «проект», план в реально выполнимый проект.

#### *Методология и методика предпроектного анализа*

Разработка любого проекта начинается с описания проблемной ситуации, т. е. с идентификации той проблемы, на решение которой

он направлен. *Проблема* — это осознанное противоречие между реальным состоянием дел и желаемым будущим.

Диагностику проблемы можно осуществить с применением следующих методов анализа: экономический; статистический; маркетинговый и SWOT-анализ.

Предпроектный анализ предполагает проблемно-позиционный анализ сложившейся ситуации. Главная его цель — обоснование, доказательство необходимости, актуальности проекта.

*Шаг 1:* описание ситуации, выявление ее сути. Суть ситуации должна быть четко зафиксирована именно в том негативном аспекте, на который в дальнейшем будут направлены действия проектанта. Суть ситуации должна быть доказана статистическим материалом, полученным в ходе исследований объекта различными методами: экономическим, маркетинговым, социологическим и т. д.

*Шаг 2:* выявление причин сложившейся ситуации. Причины могут определять тему проекта (его генеральную цель) либо основные направления деятельности проекта (его общие цели).

*Шаг 3:* формулировка проблемы. Правильная формулировка проблемы обеспечивает до 50% успеха проекта. Проблема формулируется в виде вопроса.

*Шаг 4:* обоснование актуальности проблемы. Степень распространенности проблемы доказывается с помощью статистического материала.

*Шаг 5:* выявление степени и характера решения проблемы. Решалась ли проблема до вас, вашего проекта; если да, то кем, как, в каком направлении; достоинства и недостатки этого решения.

*Шаг 6:* описание возможных последствий проблемы (что будет, если проблему и далее не решать или решать неправильно); здесь указывается статус проблемы — стратегической или тактической она является для вашей организации.

*Шаг 7:* характеристика целевых групп проекта. Целевая группа — это группа людей, на которых направлен ваш проект. Целевых групп может не быть, но если они есть, то их должно быть несколько и они должны быть дифференцированы по определенным признакам (категории персонала, клиентов, различные структурные подразделения и т. п.).

#### *Формулирование концепции проекта [46; 70]*

На этом этапе предполагается выполнение двух шагов.

*Шаг 1:* управление замыслом проекта. Этот шаг предполагает разработку описания стратегии проекта. Описать стратегию проекта —

значит дать развернутые и обоснованные ответы на следующие вопросы:

- что вы хотите изменить в описанной ситуации?
- в каком направлении вы хотите изменить описанную ситуацию?
- какова будет ситуация после ваших действий?
- что вы сделаете для изменения ситуации?
- почему вы считаете именно эти действия, эту стратегию и этот путь наиболее эффективными?

Итоговые документы шага — устав проекта и план управления проектом. *Устав проекта* (project charter) — первый официальный документ проекта, отражающий его основные характеристики и дающий право руководителю проекта привлекать необходимые ресурсы. *План управления проектом* — сводный документ, кратко отражающий основные институциональные подсистемы проекта. При разработке плана управления проектом используются результаты других процессов планирования (в том числе стратегического) для создания единого связного документа, который будет использован как руководство для исполнения и контроля проекта.

План управления проектом может состоять из одного или нескольких дополнительных планов:

- управления временем;
- управления стоимостью;
- управления качеством;
- управления командой;
- управления коммуникациями;
- управления рисками;
- управления снабжением.

*Шаг 2:* разработка проекта. Цель — определить границы содержания проекта и работы, направленные на успешное выполнение и завершение проекта. На данном шаге определяется *иерархическая структура работ* — декомпозиция проекта на более мелкие и более управляемые компоненты (задачи).

Декомпозиция проекта — системообразующий инструмент для управления проектом, так как выполняется для того, чтобы определить *точное количество и корректный контент* пакета задач проекта.

Наиболее часто в практике проектирования используется графическая модель под названием «дерево целей», описывающая иерархию целей и задач проекта. Стандартная целевая структура состоит из четырех уровней, но в некоторых случаях бывает необходим пятый уровень, в зависимости от масштаба проекта (рис. 6).

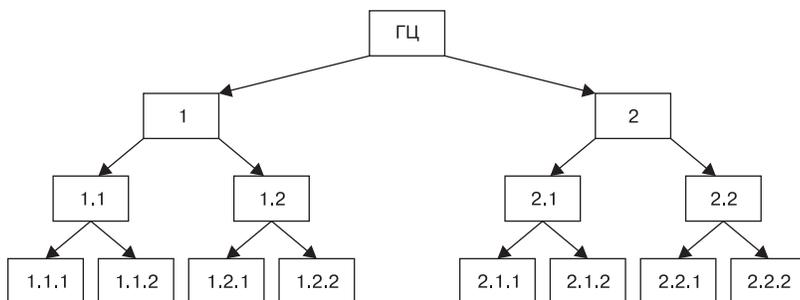


Рис. 6. «Дерево целей»

Fig. 6. «Tree of goals»

Построение целевой структуры, как правило, начинается сверху вниз, отражая логику дедуктивного продвижения от уровня большей степени общности к уровню меньшей степени общности, от абстрактного к конкретному, от общего к частному:

1) уровень генеральной цели (ГЦ на рис. 6), которая представляет собой формулировку конечной целевой установки — того, что, собственно, планировалось достичь в проекте;

2) уровень общих целей (1 и 2 на рис. 6), которые представляют собой основные направления деятельности (то, на что направлены действия проектанта);

3) уровень специфических целей (1.1, 1.2 и 2.1, 2.2 на рис. 6), которые представляют собой основные формы работ и обеспечивают основные направления деятельности;

4) уровень конкретных задач проекта (1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.2 и так далее на рис. 6), представляющих собой те конкретные работы проекта, которые, будучи выполнены в установленные сроки, определенным способом и с запланированным результатом, приведут в конечном счете к выполнению ГЦ проекта.

Сложный и трудоемкий способ структурной декомпозиции предпринимается ради достижения четвертого уровня и точного определения всех задач проекта.

Дальнейшие действия проектанта по разработке проекта будут связаны только с четвертым уровнем целевой структуры.

Правила построения целевой структуры:

- цели должны формулироваться предельно ясно, четко, однозначно;

- цели должны быть независимы и несводимы друг к другу;
- цель более высокого уровня должна быть разбита не менее чем на две цели более низкого уровня;
- цели более низкого уровня в сумме должны давать цель более высокого уровня как по содержанию, так и по объему понятий;
- задачи должны быть сформулированы как конкретные распоряжения менеджмента, однозначно истолкованные и не оставляющие свободы для интерпретаций.

Выделяют следующие подходы к построению «дерева целей»:

1) *продуктовый* — в качестве составляющих структуры выбирают элементы продукции проекта, его материальные результаты (рис. 7);

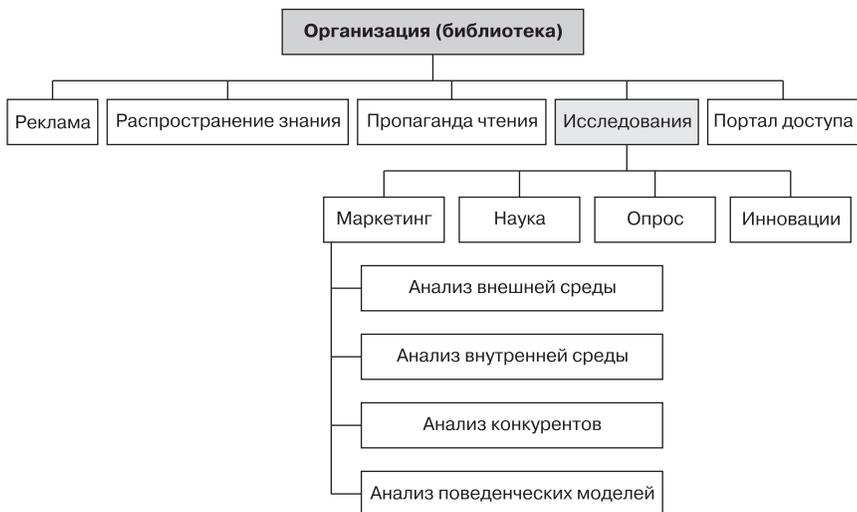


Рис. 7. Схема продуктового принципа построения целевой структуры

Fig. 7. Scheme of the product principle of building the target structure

2) *функциональный* — в качестве составляющих структуры выбираются элементы операций технологического цикла производства продукции (услуг) (рис. 8);

3) *организационный* — в качестве составляющих структуры выбираются элементы организационной структуры (рис. 9).



*Рис. 8.* Схема функционального принципа построения целевой структуры  
*Fig. 8.* Scheme of the functional principle of building the target structure



*Рис. 9.* Схема организационного принципа построения целевой структуры  
*Fig. 9.* Scheme of the organizational principle of building the target structure

### Мобилизация ресурсов проекта

*Шаг 1:* характеристика типов ресурсов. *Ресурсы* — совокупность всех средств, методов, материалов, возможностей и способностей, которые могут быть использованы в проекте.

Любые ресурсы ограничены.

Собственно, сама технология проектного управления была вызвана к жизни по причине ограниченности ресурсов и необходимости всемерной их экономии, поэтому основная задача ресурсного планирования сводится к оптимальному использованию всех их видов для достижения цели с максимальной эффективностью.

Тщательно и подробно проведенное ресурсное планирование в дальнейшем является основанием для составления обоснованной *сметы проекта*.

Типология ресурсов представлена в табл. 8 [34].

Таблица 8

**Типология ресурсов**  
*Table 8. Typology of resources*

Тип ресурса	Комментарий
Интеллектуальные	Уровень знаний основных субъектов проектной деятельности
Материальные	Помещения, оборудование, технические средства, транспортные средства, системы и средства связи, ИТ-инфраструктура и т. п.
Финансовые	Совокупность собственных и привлеченных денежных средств
Профессиональные	Профессионально-квалификационный уровень проектной команды
Правовые	Нормативно-правовые документы, обеспечивающие реализацию проекта (лицензии, сертификаты, регламенты, стандарты и т. д.)
Организационные и управленческие	Соответствующие сути проекта организационно-структурные подразделения, наличие менеджеров команды, способных двигать проект
Нравственно-волевые	Инновационная готовность персонала
Информационные	Наличие системы поиска регулярной информации, баз данных и знаний и т. д.
Технологические	Доступ к технологиям, необходимым для успешной реализации проекта

*Шаг 2:* анализ ресурсов с точки зрения их наличия в организации (табл. 9).

Таблица 9

**Анализ ресурсов с точки зрения их наличия в организации**  
**Table 9. Analysis of resources from the point of view of their availability**  
**in the organization**

Тип ресурса	Актуальные	Потенциальные	Способы актуализации
Интеллектуальные			
Материальные			
Финансовые			
Профессиональные			
Правовые			
Организационные и управленческие			
Нравственно-волевые			
Информационные			
Технологические			

*Шаг 3:* соотнесение наличных и потенциальных ресурсов с основными субъектами-кооперантами (табл. 10). На данном шаге проводится анализ человеческих ресурсов: с кем необходимо взаимодействовать в рамках проекта; кто является кооперантом и как обеспечить его лояльность проекту.

Таблица 10

**Соотнесение наличных и потенциальных ресурсов**  
**с основными субъектами-кооперантами**  
**Table 10. Correlation of existing and potential resources**  
**with the main subjects of cooperators**

№ п/п	Субъект	Ресурсы	Сильные стороны	Слабые стороны	Интересы
1					
2					
3					
...					
N					

**Шаг 4:** разработка внешней и внутренней коммуникационных структур проекта. Внешняя коммуникационная схема отражает процессы взаимодействия с внешними субъектами, внутренняя — систему коммуникации внутри организации. Типы коммуникационных сетей представлены на рис. 10.

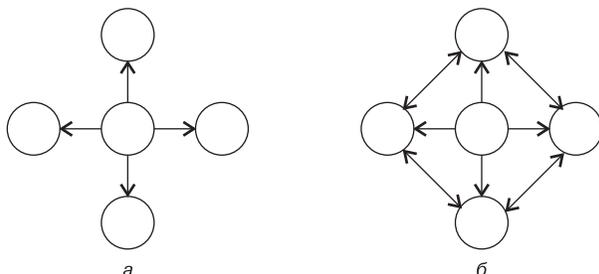


Рис. 10. Типы коммуникационных схем: *a* — звезда; *б* — паутина

Fig. 10. Types of communication networks: *a* — star; *б* — web

### 3.5. Система управления проектами [49; 59]

Процесс разработки и осуществления проектов требует специфического организационного обеспечения и предполагает создание системы управления проектами.

*Система управления проектами* — это комплекс технологических, организационных, информационных, методических средств, поддерживающих управление проектами и повышающих эффективность их реализации.

Даже в коммерческих организациях, наиболее приближенных к тому, что называется проектным режимом, часто возникают болезненные проблемы, связанные с разницей в системах управления. Особенно много трудностей возникает в многочисленных учреждениях культуры, которые совмещают операционную и проектную деятельность: они реализуют проекты в целях развития, а основные услуги предоставляют в режиме операционной деятельности. Практически любое учреждение культуры, относящееся к государственному сектору, стоит перед необходимостью органичного *совмещения операционной и проектной деятельности*.

Решение проблемы управления проектами в учреждениях, особенно не имеющих возможности полностью перейти на проектный режим,

состоит в использовании упрощенных *моделей управления с пониженным числом основных функций* управления проектами. Такие модели достаточно просты в освоении и использовании, но в то же время обеспечивают эффективное управление проектами. В большинстве случаев для исполнения проекта персонал, распределенный по функциональным подразделениям, следует объединять в состав специальных временных образований, называемых «командой проекта». Для успешного исполнения проекта в команду необходимо включать тех сотрудников, которые по своим личностным характеристикам и профессиональным навыкам соответствуют требуемым в ней ролям и позициям.

Несмотря на наличие ряда проблем и ограниченность ресурсов, при правильной организации и четком планировании всех процессов результаты внедрения системы управления проектами в учреждениях культуры оправдывают финансовые затраты, ожидания руководителей и других заинтересованных лиц.

Еще одно условие успеха — создание информационной системы управления проектами. *Информационная система управления проектами* — это специализированный программный комплекс методических, технических, программных и информационных средств, предназначенный для оптимизации процессов планирования и управления проектами.

Информационная система управления проектами хорошо известна в коммерческих организациях, государственных органах власти, федеральных ведомствах и некоторых учреждениях культуры. Она предполагает использование широкого спектра программного обеспечения — от простейших пакетов (MS Project, Primavera, Spider Project и др.) до сложных комплексов (Система Тоталити: <https://totality.ru/>).

Даже самые простые версии программных продуктов имеют весьма полезные функции, в том числе дают возможность руководителю учреждения или проектной группы видеть деятельность в полном объеме и в деталях (актуальную загрузку отдельных специалистов, резерв ресурсов их рабочего времени и т. д.). Применение этих и других инструментов дает до 20% экономии времени и до 40% экономии трудозатрат.

### **3.6. Процессный подход [15; 17; 59]**

История развития процессного подхода связана с формированием концепции всеобщего управления качеством (total quality management, TQM) во второй половине XX в. Процессный подход как концепция управления окончательно сформировался в 1980-х гг. В соответствии

с этой концепцией вся деятельность организации и собственно проект рассматриваются как набор процессов.

Эволюция процессного подхода связана с разработкой методов и инструментов управления, позволяющих формировать устойчивые схемы реализации процессов, сочетающиеся между собой и гарантирующие эффективное функционирование и требуемое качество.

Процессный подход предполагает процесс производства продукта и определяет проект как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги. Российские стандарты, нормативные документы, учебные пособия предлагают в качестве ведущей именно «процессную» модель. Одно из наиболее часто используемых определений трактует проект как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений».

Процессный подход отвечает на вопросы «где, когда, зачем, как и какая работа выполняется и кто отвечает за ее выполнение».

#### *Основные понятия процессного подхода*

Основные понятия процессного подхода в управлении проектами: «процесс», «входы процесса», «выходы процесса», «владелец процесса», «поставщики процесса», «потребители процесса», «показатели процесса».

Под *процессом* понимается совокупность повторяющихся (не случайных) взаимосвязанных целенаправленных действий и операций, выполняемых для достижения поставленных целей.

Важные характеристики процесса — систематичность действий и адаптируемость к изменениям. Не все действия, выполняемые в определенной последовательности, принято считать процессом, а лишь те, которые выполняются циклически на протяжении всего жизненного цикла проекта. К примеру, «производство услуги», «заключение договоров», «принятие и увольнение персонала» — это полноценные процессы, которые нужно описать, контролировать и совершенствовать.

*Входы процесса* в большинстве корпоративных стандартов определяют как ресурсы процесса. В управлении социальными проектами это допустимо и имеет смысл с точки зрения упрощения структуры управления. В качестве входов процессный подход рассматривает материалы, оборудование, документацию, различную информацию, персонал, финансы и др.

Отметим, что в ряде методологий отдельно выделяется понятие «ресурсы процесса»; под ресурсами в таком случае понимаются элементы, которые в отличие от входов (элементов, претерпевающих изменения в ходе выполнения действий) не изменяются в процессе. К ресурсам также могут быть отнесены оборудование, документация, финансы, персонал, инфраструктура, среда и др.

*Выходы процесса* — это планируемые результаты, ради которых предпринимаются действия в границах процесса. Выходом может быть материальный или нематериальный продукт (услуга) или информация.

Таким образом, под процессом можно понимать совокупность повторяющихся (не случайных) взаимосвязанных целенаправленных действий и операций, преобразующих входы в выходы.

*Владелец процесса* — одно из базовых понятий процессного подхода. Это должностное лицо организации, специалист команды управления, который имеет в своем распоряжении необходимое количество ресурсов (персонал, инфраструктура, программное и аппаратное обеспечение, информация и т. д.). Владелец процесса отвечает за конечный результат (выход) процесса. Он несет ответственность за процесс во всех его аспектах (планирование, обеспечение, управление и улучшение процесса). Владелец процесса имеет право:

- выставлять требования к входам процесса, за который он несет ответственность, и их показателям;
- осуществлять предупреждающие и корректирующие мероприятия для управления процессом;
- запрашивать ресурсы для обеспечения процесса;
- разрабатывать и вносить изменения в управляющую документацию процесса.

У процесса могут быть внешние и внутренние поставщики и потребители: *поставщики* обеспечивают входные элементы процесса — если у процесса нет поставщиков, то процесс не будет выполнен; *потребители* заинтересованы в получении выходных элементов — если у процесса нет потребителей, то процесс невостребован.

*Показатели процесса* — это набор количественных или качественных параметров, характеризующих сам процесс и его результат (выход). Показатели процесса необходимы для получения информации о состоянии процесса и принятия соответствующих управленческих решений.

В системе процессного управления (управления процессами) *объект* — это процесс, а *субъект* — владелец процесса.

Основная идея процессного подхода, вне зависимости от сферы его применения, — стандартизация правил описания процессов, регламентация деятельности на всех ее уровнях, создание готовых моделей реагирования на внешние и внутренние вызовы.

Особую ценность процессный подход приобретает именно в контексте проектного управления. Проект представляет собой последовательность действий, сформированных в качестве процесса. При этом логика проекта предполагает жесткие сроки начала и окончания деятельности, наличие четких критериев достижения цели, а также наличие измерительного инструментария, позволяющего достоверно оценить результаты проектной деятельности. Это обуславливает предпосылки к использованию процессного подхода в управлении проектами и обеспечивает реализацию ряда его преимуществ.

Основная особенность процессного подхода в управлении проектами состоит в том, что он ориентирован в первую очередь не на организационную структуру и функции, а на процессы.

Конечная цель выполнения процессов — создание товаров или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних целевых аудиторий. При этом система управления ориентируется как на управление отдельными процессами, так и на управление в целом.

В отличие от функционального подхода, процессный подход позволяет концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы команды управления проектом или организации в целом. Основным элементом в структуре организации становится не подразделение, а процесс (организация состоит не из подразделений, а из процессов).

Процессный подход, как правило, предполагает идентификацию процессов «снизу вверх», когда рассматриваются отдельные операции, подпроцессы и только после — собственно процессы верхнего уровня. Также может реализовываться иная модель, предполагающая идентификацию процессов «сверху вниз», когда выделяются наиболее важные процессы (управления основными процессами, обеспечения, создания ценности, маркетинга и др.).

#### *Основные принципы процессного подхода*

Процессный подход основывается на нескольких принципах:

1) *принцип взаимосвязи процессов*: организация представляет собой сеть процессов. Процессом является совокупность повторяющихся

взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности. Все процессы организации взаимосвязаны между собой;

2) *принцип востребованности процесса*: каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы. У результатов процесса должен быть свой потребитель, внутренний или внешний;

3) *принцип документирования процессов*: деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизовать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса;

4) *принцип контроля процесса*: каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса. Для каждого процесса в рамках заданных границ должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты;

5) *принцип ответственности за процесс*: в выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен один человек.

### *Преимущества процессного подхода*

Деятельность, построенная на перечисленных принципах, позволяет значительно повысить эффективность управления проектом (организацией). Вместе с тем их применение требует высокой корпоративной культуры. В организации переход от функционального управления к процессному требует от специалистов разных подразделений постоянной совместной работы.

Процессный подход в управлении проектами имеет ряд преимуществ. Он обеспечивает непрерывность, этапность и последовательность проектной деятельности.

Данный подход позволяет определять функционал каждого исполнителя, исключать дублирование функций и за счет этого сокращать затраты.

Он закрепляет логику распределения полномочий и ответственности внутри проекта и снижает вероятность потенциальных конфликтов внутри коллектива за счет регламентации деятельности участников проекта.

Процессный подход обеспечивает создание горизонтальных связей в проектных группах. Специалисты, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в его рамках и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства.

Данный подход позволяет оперативно реагировать на изменения, решать возникающие вопросы, нацеливать сотрудников на результат процесса, формировать направление движения к общей цели.

Процессный подход позволяет координировать деятельность, оптимизировать процессы, совершенствовать управление и снижать издержки / повышать рентабельность.

Применение процессного подхода в управлении социальными проектами без сочетания с другими подходами связано с риском возникновения дефицитов и проблем. Смещение акцента на детальное описание технологической стороны каждого процесса и жесткая регламентация процедур могут привести не только к ослаблению интеграции в команде, но и к потере ценностных аспектов. В рамках проектного управления данные недостатки нивелируются применением других подходов (ценностного, культурологического, компетентностного и др.).

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Определите понятие «проект».
2. Какие области знаний существуют в теории управления проектами?
3. Перечислите ключевые принципы процессного подхода.
4. Назовите основные достоинства процессного подхода.
5. Что принято относить к недостаткам процессного подхода?
6. Перечислите основные термины и понятия бизнес-процесса.
7. Классификация бизнес-процессов.
8. Роль бизнес-процессов в реализации цели функционирования предприятия.
9. Что такое системный подход к управлению бизнес-процессами?
10. В чем состоит ценность проектного управления?

### **Дополнительный материал**

Управление проектами и процессный подход в сфере культуры, искусства и креативных (творческих) индустрий с использованием цифровых технологий [Электронный ресурс]. URL: <https://obr.niiss.ru/lections/upravlenie-proektami-i-protsessnyy-podhod-v-sfere-kultury-iskusstva-i-kreativnyh-tvorcheskih-industriy-s-ispolzovaniem-tsifrovoyh-technologiy/>

## Тема 4. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

### 4.1. Сущность эмоций и эмоционального интеллекта

Ученые, исследующие природу эмоций и эмоционального интеллекта, дают разнообразные определения категории «эмоции». На основе выявления общих признаков в этих определениях можно сформулировать это понятие так: *эмоции* — это врожденные, биологически устойчивые системы, которые обеспечивают выживание организма, создавая благоприятные условия для эффективных адаптивных реакций на изменяющиеся обстоятельства среды [43].

Эмоции характерны практически для всех животных, однако эмоциональный интеллект свойственен только человеку, что повышает его конкурентоспособность в мире. *Эмоциональный интеллект* — это способность изучать и принимать эмоции, а в конечном итоге — полагаться на них в работе, в которой преобладает человеческий фактор.

Ученые выделяют 10 базовых эмоций (рис. 11) [12].



Рис. 11. 10 базовых эмоций

Fig. 11. Ten basic emotions

Оценивая поведение человека, эмоции часто путают с настроением и темпераментом, хотя эти категории имеют разное смысловое содержание (табл. 12).

Таблица 11

**Концептуальные различия категорий «эмоция», «настроение» и «темперамент»**

*Table 11. Conceptual differences in the categories of “emotions”,  
“mood” and “temperament”*

Характеристика	Эмоция	Настроение	Темперамент
Длительность	Короткая, краткосрочная, спонтанная, длится секунды, если нет стимула к продолжению	Долгосрочное, проникающее, изменяет душевное состояние, длится от нескольких минут до нескольких дней	Присущ на протяжении всей жизни, имеет определенные черты, стабилен месяцами, годами
Объект	Сосредотачивается на определенном объекте, событии; система реакции	Не сфокусировано	Применим к определенным ситуациям или событиям
Интенсивность	Высокая, имеет активизирующее действие	От низкой до умеренной интенсивности/активизации	—
Частота	Низкая	Высокая, изменяется в ту или иную сторону	Стабильная и организованная на всем протяжении жизни
Функция	Адаптивная, фокусирует внимание, предоставляет информацию организму	Побуждающая, усиливающая, поддерживающая, влияет на взаимодействие со средой	Влияет на эмоциональные реакции, сознание и поведение
Тип проявления	Краткосрочное состояние	Более длительное состояние	Индивидуален и зависит от склонностей человека

На эмоции и настроение можно влиять, при этом понимая, насколько длительным будет результат этого воздействия. Эмоции могут меняться почти мгновенно, настроение более продолжительно, что можно рассматривать как со знаком «минус», так и со знаком «плюс».

Определенные виды работ, выполнение функций требуют, чтобы исполнитель обладал соответствующим темпераментом. При этом лидер

должен понимать, что темперамент — это не проявление эмоций или настроения, а устойчивая, практически постоянная характеристика человека, которую сложно изменить путем мотивации. В связи с этим необходимо для выполнения определенных функций изначально подбирать работников с требуемым темпераментом [43].

Эмоциональные реакции проходят несколько стадий (рис. 12), которые лидеру необходимо учитывать, понимать и управлять ими.

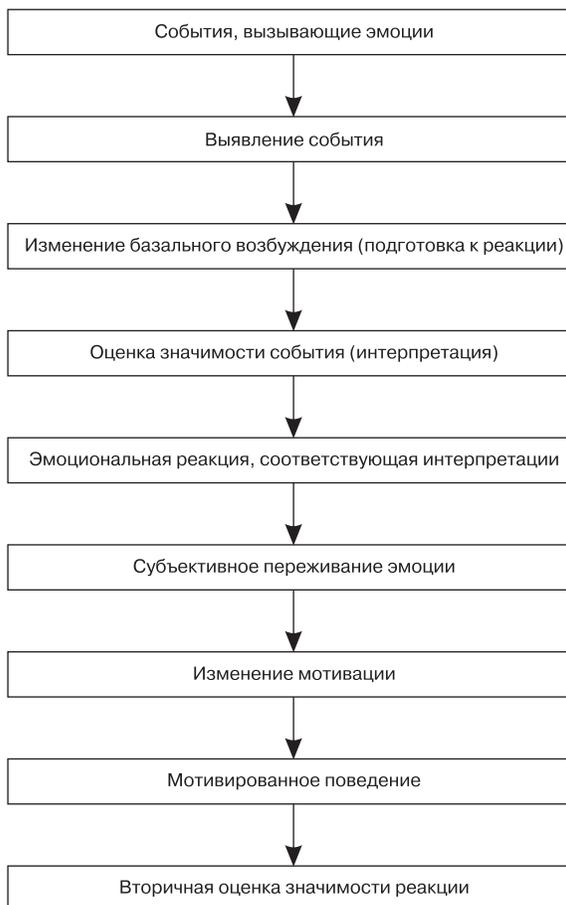


Рис. 12. Стадии эмоциональной реакции

Fig. 12. Stages of emotional response

Лидеру необходимо детально проанализировать причины, вызывающие эмоциональные реакции, определить события и процессы, влияющие на восприятие (перцептивные процессы), которые детерминируют обработку этих факторов. Исходя из накопленного опыта, в том числе врожденного, человеческий мозг начинает готовиться к соответствующей реакции. Происходит оценка значимости события, положительного (благоприятного) или отрицательного (угрожающего), влияния и силы его возможного воздействия (незначительное, значительное). После этого происходят соответствующая эмоциональная (психологическая) реакция и субъективное индивидуальное переживание эмоции. Это непосредственно влияет на мотивацию дальнейших действий и определенное поведение. После этого происходит новая оценка значимости реакции, и процесс снова повторяется.

Эмоциональные реакции вызываются внутренними и внешними процессами в силу того, что человек обладает индивидуальными чувствительностью и накопленным опытом.

Эмоции человека реализуют функции адаптивного, защитного и обучающего характера. Они помогают человеку адаптироваться в обществе, защищают от различных угроз и помогают использовать новые возможности [29].

#### **4.2. Роль эмоционального интеллекта в стратегическом лидерстве [43]**

В 1981 г. психологи Говард Фридман и Рональд Риджио доказали, что человек способен оказать очень сильное воздействие на окружающих, даже не прибегая к вербальным средствам коммуникации. Коллектив, подобно единому организму, может переживать эмоциональные подъемы и спады и испытывать разнообразные настроения и эмоции.

В работе выдающихся лидеров эмоциональные компетенции — в противоположность техническим или познавательным — составляют от 80 до 100% всех навыков и способностей, которые руководство большинства компаний считает главными для достижения успеха.

Настоящие лидеры идут на шаг впереди, включая эмоциональные реалии в свое видение ситуации, наделяя стратегию смыслом и повышая ее эффективность. Эмоциональный интеллект позволяет таким людям интегрировать все эти элементы в единое целое, создавая вдохновенное и красочное полотно событий.

Люди с более высоким эмоциональным интеллектом зарабатывают больше, чем люди с низким эмоциональным интеллектом, занимают более высокие должности. В большинстве отраслей чем выше ваше

положение, тем выше потребность в высоком эмоциональном интеллекте. Один из самых ярких тестов вашего эмоционального интеллекта — оставаться способным к обучению (даже с подчиненными), когда вы становитесь известным. Управление отношениями — это ваша способность использовать осознание собственных эмоций и эмоций других людей для успешного управления взаимодействием.

Настроение быстрее исходит «сверху»: за начальником подчиненные наблюдают особенно внимательно. При этом руководитель остается в полном неведении относительно того, как сотрудники воспринимают его настроение и поведение, так как не может самостоятельно оценить это отношение и никто ему об этом не сообщает.

К сожалению, сотрудники очень редко говорят с лидером о его настроении. При этом они вырабатывают корпоративные правила поведения как реакцию на эмоции, настроение лидера. В результате может происходить утаивание срочной, важной информации, избегание взаимосвязи, общения с лидером и т. д. Исполнители могут даже подстраивать свою форму работы, темп, отношение к заданиям к настроению и эмоциям лидера.

При разработке стратегии и ее реализации эмоциональный интеллект играет важную роль. Разработчикам необходимо выйти из зоны комфорта и начать предлагать инновационные решения. Психологически это очень сложно, а многим даже страшно. Поэтому лидеру надо знать, как управлять своими и чужими эмоциями, чтобы создавать благоприятный климат для творческой деятельности.

Цель эмоций — влиять на то, что должно произойти, они сокращают «ментальный путь», помогая мозгу прогнозировать возможные ситуации и корректировать реакцию. Эмоции способны изменить то, как мы воспринимаем объекты окружающей среды, чтобы сконцентрироваться на том, что действительно имеет значение; эмоции способны влиять на принятие решений, меняя мысленные расчеты человека: они могут менять ценность или вероятность, которые человек приписывает объектам.

Такие качества, как упорство, взаимовыручка и альтруизм, много тысячелетий обеспечивали выживание человека как вида. Они возникли задолго до того, как у нас развились когнитивные способности логически строить планы. Значит, велика вероятность, что эмоции определяли решение человека до появления у него когнитивных навыков прогнозирования будущего. Поэтому должны существовать эмоции, подавляющие эффект обесценивания будущего.

Когда человек принимает решения на перспективу, он руководствуется двумя процессами:

- 1) интуитивный, эмоциональный механизм, который работает за пределами сознания;
- 2) более привычные нам осознанные размышления.

Каждый раз, когда человек принимает решение, последствия которого могут быть разными в зависимости от времени, действуют оба эти процесса.

Понимая эти особенности эмоционального механизма, лидеру нужно выстраивать свое управление и поведение таким образом, чтобы не заглушать, а мотивировать эмоции, направленные на содействие инновационному, стратегическому мышлению.

*Интеллект* — это умственная активность, направленная на реализацию способности понимать и решать проблемы, воспринимать отношения.

Интеллект в данном контексте включает в себя способность:

- видеть суть;
- быстро чувствовать отношения и аналогии;
- выделять главное в сложной картине;
- находить существенные факторы из прошлого опыта, помогающие пролить свет на нынешние трудности;
- четко различать цели и средства;
- легко оценивать ситуацию;
- видеть значение ситуации на основании настоящего и прошлого опыта;
- получать представление о вероятной линии мудрого решения.

Важно помнить, что чем больше человеком владеют мысли, которыми правят эмоции, тем меньше в его «оперативной памяти» остается «пространства внимания».

Если лидер не создал атмосферу эмоционального комфорта для себя, своих последователей и подчиненных, то сознание будет тратить свой потенциал на погашение эмоций, а не на эффективное выполнение поставленных руководством задач.

При развитии эмоционального интеллекта можно выявить на основе обратной связи следующие проблемы лидерства, которые отрицательно влияют на эффективность деятельности лидера:

- *слепая амбициозность*: стремится одержать победу или оказаться «правым» любой ценой; соперничество предпочитает сотрудничеству; преувеличивает свою значимость и вклад; хвастлив и

заносчив; видит всех людей в черно-белых тонах, рассматривая их либо как союзников, либо как врагов;

- *нереальные цели*: ставит сверхграндиозные, недостижимые цели для группы или организации; совершенно не желает видеть вещи в истинном свете и понимать, чего на самом деле стоит выполнение поставленной им задачи;
- *упорное приложение энергичных усилий*: максимально усерден, приносит в жертву работе все остальное в жизни; трудится до упаду; подвержен опасности истощения физических и душевных сил;
- *привычка подгонять других*: чересчур сильно давит на людей, доводя их до изнеможения; мелочен в руководстве и присваивает себе все полномочия, вместо того чтобы делегировать их; при встрече с людьми проявляет себя как человек резкий и жестокий, не замечая, что больно задевает чувства окружающих;
- *жажда власти*: стремится к власти в собственных интересах, не заботясь о выгоде организации; навязывает личную программу действий, не считаясь с планами других; склонен к эксплуатации;
- *неутолимая потребность в признании*: жаждет славы, ставит себе в заслугу результаты усилий других людей и возлагает на них вину за ошибки; жертвует доведением дела до конца в погоне за очередной победой;
- *озабоченность внешней стороной дела*: любой ценой стремится хорошо выглядеть; чрезмерно заботится об общественном мнении;
- *потребность казаться совершенным*: критика приводит такого человека в ярость; часто он ее вообще не признает, возлагая вину за свои неудачи на других; не может признать ошибки и личные недостатки.

Наличие перечисленных проблем можно выявить на основе самопознания, получения обратной связи. Однако в большинстве случаев это невозможно в силу специфики личности лидера. Поэтому такие проблемы осложняют взаимоотношения с лидером и снижают эффективность его управления и особенно стратегической мотивации, основанной на долгосрочном взаимодействии с командой.

#### **4.3. Составляющие эмоционального интеллекта стратегического лидера [43]**

Эмоциональный интеллект намного важнее всех прочих факторов, необходимых для достижения выдающихся результатов. Чем выше уровень лидера, тем выше роль эмоционального интеллекта.

Стратегическое лидерство основывается на эмоциональном интеллекте. Составляющие эмоционального интеллекта приведены в табл. 12.

Таблица 12

**Составляющие эмоционального интеллекта**  
*Table 12. Components of emotional intelligence*

Составляющая	Определение	Признаки
Самосознание	Способность понимать свои сильные и слабые стороны, ценности и мотивы, а также степень их воздействия на других людей	Уверенность в себе; реалистичная самооценка; умение посмеяться над собой
Самоконтроль	Способность контролировать или направлять в плодотворное русло разрушительные импульсы и эмоции	Надежность и честность; спокойное отношение к неопределенности; открытость всему новому
Мотивация	Увлеченность работой, желание трудиться ради самого процесса, упорное и энергичное стремление к поставленной цели	Стремление к достижениям; оптимизм даже перед лицом неудач; приверженность ценностям организации
Эмпатия	Способность понимать эмоциональное состояние других людей, умение вести себя с людьми в соответствии с их эмоциональными реакциями	Умение воспитывать таланты и удерживать одаренных сотрудников в организации; уважительное, чуткое отношение к особенностям чужой культуры; предупредительность в отношениях с клиентами и потребителями
Социальные навыки	Умение управлять человеческими отношениями и налаживать контакты	Способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания; умение убеждать; владение искусством руководства коллективом, навык его формирования

**Самосознание** — это способность определять собственные недостатки и достоинства. Люди, которые не отличаются развитым самосознанием, воспринимают замечания и необходимость совершенствования как угрозу своему благополучию или признак неудачи. Развитое самосознание определяется уверенностью в собственных силах, но не безрассудством. Самосознание — это способность максимально использовать свои сильные стороны и уметь просить о помощи. Развитое самосознание свидетельствует о возможности адекватно оценивать не только себя, но и справляться с аналогичной задачей для организации. Самосознание способствует развитию уверенности, когда человек объективно понимает, на что он способен, а на что — нет.

Нет ничего более вредного, чем мысль «я не сумею это сделать». Когда человеку кто-то говорит: «Ты не сможешь! Это не для тебя!» — это собственное мнение постороннего, возможно ошибочное, и на эти высказывания можно не обращать внимания. Но когда человек сам ставит перед собой ограничения, не верит в самого себя, то это уже личная ошибка, которую потом будет либо тяжело, либо невозможно исправить. Те, кто с самого начала был в высшей степени уверен в своих силах, оказались и самыми успешными на протяжении всей жизни.

**Самоконтроль** — это постоянный диалог с самим собой. Чем меньше негативных эмоций проявляют руководители, тем меньше их в организации в целом. Когда у лидера развит самоконтроль, это приводит к тому, что работники не боятся быть честными с ним, а значит, минимизируются потенциальные потери.

Принципы эмоционального самоконтроля:

- склонность к размышлению и вдумчивости;
- спокойное отношение к неопределенности и нововведениям;
- высокие моральные стандарты (способность сказать «нет» импульсивным желаниям).

**Мотивация.** Для людей, наделенных лидерским потенциалом, источником мотивации является желание достичь большего ради собственнo достижения. Лидеры с радостью берутся за трудные творческие задания, обожают учиться и испытывают огромную гордость за хорошо выполненную работу. Они проявляют неослабевающее стремление к совершенствованию. Лидеры исследуют новые подходы к выполнению собственной работы. Они постоянно повышают планку рабочих показателей, им нравится подводить итоги. Сочетание мотивации и самосознания помогает им преодолеть разочарование и депрессию,

которые наступают в результате поражения, неудачи. Когда человек любит свою работу как таковую, он часто испытывает преданность той компании, которая дает ему возможность заниматься любимым делом. Первостепенное значение для лидерства имеют такие достоинства, как оптимизм и преданность организации.

**Эмпатия** (сопереживание) означает способность заботливо и внимательно относиться к чувствам сотрудников, как и к остальным факторам, чтобы принимать правильные решения. Эмпатия обусловлена: возрастающей ролью командной работы; мощным наступлением глобализации; растущей потребностью в удержании талантливых работников.

Лидеры, умеющие сопереживать, хорошо понимают особенность и значение культурных и этнических различий. Особенно это важно в условиях развития дистанционной занятости, когда на работников можно воздействовать только через коммуникационные технологии. Работники разобщены, на них во время рабочего процесса влияет масса внепроизводственных факторов. Это усложняет мотивацию. Поэтому эмпатия лидера в современных условиях приобретает новое значение. Эмпатия для стратегического лидера необходима, чтобы понимать и поддерживать работников в период неопределенности, неясного будущего и при этом мотивировать их на участие в разработке и реализации стратегии.

Виды эмпатии:

- *понимание других людей* — лидеру нужно воспринимать чувства и точки зрения окружающих людей, проявлять активный интерес к тому, что их заботит, какие факторы влияют на их производительность, преданность делу, инициативность и вовлеченность;
- *ориентация на поддержку* — лидер, выявляя истинные интересы своих последователей, способен предугадывать их потребности и, удовлетворяя их или обещая сделать это, способствует стратегической мотивации;
- *содействие развитию* — лидер открывает новые способности своих последователей, содействуя и развивая их;
- *использование непохожести для достижения целей* — лидер видит возможности привлечения к работе разных последователей, которые с помощью своего разнообразия и непохожести (а иногда и противоположности) добиваются больших новаторских результатов;
- *политическая осведомленность* — лидер формируется и существует в организации в определенных политических и социальных

течениях, которые он должен понимать, контролировать и регулировать. Для достижения максимальной результативности влиятельные люди прибегают к косвенным стратегиям, так чтобы их влияние фактически оставалось скрытым. Они заставляют некую третью сторону высказать решающий довод, формируя цепочки передачи влияния. Они создают закулисные коалиции, чтобы иметь поддержку, или так ловко организуют подачу информации, что все без сопротивления приходят к желаемому согласию.

**Социальные навыки.** Лидер обладает социальными навыками, когда он точно «считывает» социальные ситуации и отношения между людьми, спокойно взаимодействует, хорошо владеет эмоциями во взаимоотношениях, убеждая, осуществляя руководство, проводя переговоры, улаживая споры, организовывая коллективную работу. Резонирующие лидеры искусно управляют отношениями в коллективе, устраняя возникающие разногласия и передавая остальным собственный оптимизм и энтузиазм. Они владеют такими мощными инструментами управления, как юмор и доброта.

Один из социальных навыков лидера — *умение убеждать*. Самая эффектная демонстрация лидером интеллекта окажется напрасной, если он не умеет убеждать.

Предпосылки недостаточной способности к убеждению:

- неумение создать коалицию или «купить» участие в ней;
- привычка излишне доверять знакомой стратегии вместо того, чтобы выбрать самую подходящую для данного момента;
- упрямое проталкивание определенной точки зрения независимо от информации, поступающей в процессе обратной связи;
- игнорирование ожиданий окружающих или неумение возбудить интерес;
- оказание негативного влияния.

Отсутствие способности к убеждению может приводить к разного рода конфликтным ситуациям. При этом одним из талантов людей, опытных в разрешении конфликтов, является умение обнаружить неприятность в тот момент, когда она только назревает, и принять меры к тому, чтобы успокоить всех, кого касается данная ситуация.

Лидер может использовать классические шаги для погашения конфликта:

- 1) успокоиться, настроиться на свои чувства и выразить их;
- 2) выказать готовность к решению спорного вопроса, обсудив его, а не раздувая с усиливающейся агрессивностью;

3) изложить свою точку зрения в нейтральных выражениях, а не тоном человека, любящего спорить;

4) постараться совместными усилиями найти справедливые пути решения спорного вопроса, которые окажутся приемлемыми для обеих сторон.

Обладая развитым эмоциональным интеллектом, руководитель получает существенное преимущество — способность трезво оценивать и контролировать себя, сочувствовать другим и воздействовать на человеческие отношения. Это позволяет ему гораздо эффективнее следить за собственным настроением, должным образом корректировать его, понимать реакцию окружающих и улучшать их настроение.

Искусный руководитель-лидер настроен на то, чтобы вовремя уловить незаметные на первый взгляд подводные течения эмоций, понижающих группу, и суметь расшифровать результаты влияния собственных действий на эти течения. Руководители-лидеры укрепляют доверие к себе единственным способом: они ощущают эти коллективные не выражаемые словами чувства и четко формулируют их для группы или молча показывают группе своим поведением, что понимают ее. В этом смысле руководитель представляет собой «зеркало», в котором группа видит свое отражение.

Настоящие лидеры идут на шаг впереди, включая эмоциональные реалии в свое видение ситуации, наделяя таким образом стратегию смыслом и повышая ее эффективность. Эмоциональный интеллект позволяет таким людям объединять все эти элементы в одно целое, создавая вдохновенное и красочное полотно событий.

Распространенная ошибка лидеров заключается в неумении при необходимости проявлять настойчивость, используя эмпатию. Одной из помех для такого проявления настойчивости становится пассивность, когда некто больше озабочен тем, чтобы нравиться, чем стремлением добиваться надлежащего исполнения заданий, и поэтому мирится с плохой работой, лишь бы не разбираться с ней. Люди, испытывающие особую неловкость в случае конфронтации или демонстрации собственного гнева, часто неохотно занимают твердую позицию, даже если это необходимо.

Один из признаков уверенного в себе руководителя — его способность твердо и решительно говорить «нет», другой признак — умение выразить надежду на достижение высших показателей работы или качества и настойчиво добиваться, чтобы люди им соответствовали, а при необходимости даже открыто контролировать выполнение заданий.

Для мотивации на достижение долгосрочного успеха важнее всего три основные эмоции: благодарность, сопереживание и гордость. Они внутренне связаны с социальной жизнью, что и определяет их эффективность. Ощущение и выражение благодарности, сопереживания и гордости не только меняет эмоциональное состояние окружающих, делая их более сочувствующими, добросовестными, старательными, но и снижает стресс и повышает уровень общего благополучия.

Испытывая чувство *благодарности*, человек тут же переносится в будущее, представляя, как сможет сделать что-то приятное для своего благодетеля. Соответственно, формируется потребность в видении будущего, что является сильнейшей мотивацией при стратегическом управлении. Социолог Георг Зиммель назвал благодарность «моральной памятью человечества: она не позволяет индивиду забыть, что он кем-то кому-то обязан. Независимо от того, что вложили в вас другие (деньги, время, силы), благодарность побуждает вас отказаться от своей выгоды в данный момент ради выстраивания или сохранения плодотворных взаимоотношений в перспективе».

Практика ведения дневника, где человек описывает то, за что ему нужно благодарить данный день, является действенным механизмом не только мотивации, но и самомотивации. Благодарность «собственного Я» сегодня помогает построить эффективное «собственное Я» в будущем. При этом необходимо учитывать, что чем сильнее благодарность, тем больше усилий и времени человек готов тратить на ответную помощь. Однако если человек считает, что его достижения — это только его заслуга, то он сужает число лиц, которым он мог бы быть благодарен, а соответственно, уменьшает силу влияния благодарности на него самого.

*Сопереживание* приводит к желанию что-то изменить к лучшему, а значит, начинается борьба с инерцией. Сопереживание не означает принятие или игнорирование неудовлетворительного результата. Это чувство заставляет человека стремиться помочь другим сделать что-то лучше или стать лучше, но не доставляя лишних неудобств. Это чувство помогает справляться со страхом неудач, которые сопутствуют новейшим решениям. Допуская возможность совершения ошибки своими последователями, делая выводы из собственных ошибок, лидер формирует инновационную культуру, содействующую росту инноваций.

Когда человек и окружающие его люди, которых он уважает, *гордятся* результатами его деятельности, это также мотивирует на более значимые победы и стратегии для их достижения. Когда человека

побуждают ощутить гордость, он начинает упорно развивать любую способность, ценную для окружающих, т. е. свои конкурентные преимущества. При этом человек, не скрывающий своей гордости при выполнении определенной задачи, кажется окружающим привлекательным партнером или лидером в отличие от тех, кто стремится продемонстрировать свое превосходство и показать, будто он все знает. Но чтобы гордость приносила пользу, она должна сопровождаться смирением, пониманием того, что, какими бы навыками ни обладал каждый из нас, мы все зависим от действий других. Поэтому человеку важно быть частью какого-то общества, организации, где он может реализовать свой потенциал и испытать чувство гордости. Эффективным инструментом использования гордости может стать ведение дневника успехов и ожиданий, так как гордость за продвижение к цели больше всего способствует укреплению упорства.

Таким образом, ощущение и выражение благодарности, сопереживания и гордости не только меняет эмоциональное состояние окружающих, делая их более сочувствующими, добросовестными, старательными, но и снижает стресс и повышает уровень общего благополучия.

#### **4.4. Инструменты формирования эмоционального интеллекта стратегического лидера [41; 42; 43]**

Стратегический лидер благодаря эмоциональному интеллекту может создать в компании культуру, содействующую открытым инновациям (open innovations), мотивировать последователей к разработке и реализации стратегии.

Оптимизм, позитивные эмоции, эмоциональное одобрение и поддержка лидера необходимы для выхода команды на принципиально новые рынки. Стратегический лидер должен понимать и чувствовать настрой своих последователей и уметь подготовить их к появлению нового.

Для хорошей работы коллектива необходимы три условия:

- доверие между участниками;
- общность интересов;
- чувство эффективности группы.

Для наибольшей продуктивности команда должна создать нормы эмоционального интеллекта — модели поведения и отношений, превратившиеся в привычки, которые будут способствовать повышению доверия, появлению чувства общности интересов и улучшению производительности.

Мерой силы или слабости эмоциональной компетентности лидера является степень умения максимально раскрывать таланты людей, которыми он руководит.

При стратегическом управлении важно создать такую атмосферу, чтобы люди не боялись и хотели давать инициативные предложения, чтобы они верили в свои возможности разработать и реализовать стратегию. Первоочередную роль в этом играет эмоциональный интеллект.

Для того чтобы сформировать эмоциональный интеллект, лидер должен проработать его на уровне отдельных членов группы, всей команды и других лиц, с которыми они взаимодействуют (табл. 13).

Таблица 13

**Инструменты формирования эмоционального интеллекта компании**

Table 13. Tools for developing a company's emotional intelligence

Эмоции	Осознание	Управление
Отдельных членов группы	<p>Понимать, почему люди действуют так или иначе, и бороться с проблемным поведением.</p> <p>Создать благоприятные условия для того, чтобы члены группы высказывали свою точку зрения перед принятием ключевых решений</p>	<p>Конструктивно подходить к конфликтным ситуациям. Если один из членов группы не оправдает ожиданий, дать ему это понять, сказав, что он нужен остальным. Относиться друг к другу с участием: не игнорировать, если кто-то расстроен, показать, что вы уважаете и цените друг друга</p>
Всей группы	<p>Регулярно оценивать сильные и слабые стороны группы, а также способы взаимодействия внутри нее. Получать беспристрастную оценку своих действий от клиентов, коллег, поставщиков</p>	<p>Создать структуры, позволяющие группе выражать свои эмоции. Сформировать позитивную атмосферу. Стараться превентивно решать проблемы</p>
Других групп	<p>Назначить отдельных членов группы посредниками в процессе взаимодействия с другими группами. Вовремя понимать и поддерживать ожидания и потребности других групп</p>	<p>Развивать позитивное взаимодействие с другими группами, чтобы завоевать их доверие. Знать широкий социальный и политический контекст, в котором группа должна добиться желаемого результата. Показать свое уважение к другим группам</p>

Для эффективного применения эмоционального интеллекта разрабатываются специальные нормы поведения, которые становятся базисом корпоративной культуры (табл. 14, 15).

Таблица 14

**Нормы поведения, способствующие осознанию эмоций**

Table 14. Norms of behavior that promote awareness of emotions

Индивидуальный уровень	Коллективный уровень	Межгрупповой уровень
<p><i>Межличностное взаимопонимание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) отвлечитесь от задач группы, чтобы поближе познакомиться друг с другом;</li> <li>2) проведите переключку в начале совещания: спросите всех, как дела;</li> <li>3) примите тот факт, что у нежелательного поведения есть свои причины. Узнайте, в чем они заключаются. Задайте вопросы и выслушайте ответы. Избегайте негативных оценок;</li> <li>4) расскажите коллегам по команде, о чем вы думаете и что вы чувствуете.</li> </ol> <p><i>Понимание чужой точки зрения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) спрашивайте, все ли согласны с принятым решением;</li> <li>2) интересуйтесь, что думают сотрудники, предпочитающие помалкивать;</li> <li>3) подвергайте сомнению решения, принятые слишком поспешно;</li> <li>4) назначьте «адвоката дьявола», который будет опровергать все ваши аргументы</li> </ol>	<p><i>Самоанализ команды:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) отведите достаточное время и проанализируйте эффективность группы;</li> <li>2) поставьте цель с измеримыми промежуточными задачами и отслеживайте прогресс;</li> <li>3) обращайтесь внимание на настроение команды и обсуждайте его;</li> <li>4) донесите до команды ваше ощущение от происходящего;</li> <li>5) позволяйте сотрудникам делать «функциональную проверку».</li> </ol> <p><i>Ответная реакция:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) спрашивайте «клиентов», как они оценивают результаты вашего труда;</li> <li>2) демонстрируйте свою работу и интересуйтесь отзывами окружающих.</li> </ol> <p>Анализируйте, как другие группы выполняют аналогичные задачи</p>	<p><i>Понимание организации:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) узнайте, каковы потребности и проблемы других членов организации;</li> <li>2) подумайте, кто может повлиять на способность вашей команды достигать цели;</li> <li>3) обсудите в команде корпоративную культуру и политику организации;</li> <li>4) задайтесь вопросом, соответствуют ли предлагаемые действия команды культуре и политике организации</li> </ol>

Нормы поведения, способствующие управлению эмоциями  
Table 15. Standards of behavior that promote emotion management

Индивидуальный уровень	Коллективный уровень	Межгрупповой уровень
<p><i>Конфронтация:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) установите правила поведения и соблюдайте их, привлекая внимание коллег к неправильному поведению;</li> <li>2) указывайте подчиненным на неправильное поведение;</li> <li>3) придумайте шуточные способы привлечь внимание остальных к неправильному поведению. Такие способы часто появляются в группе спонтанно. Поддерживайте их.</li> </ol> <p><i>Забота:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) заботьтесь о членах команды: вызывайтесь помочь им, если они нуждаются в этом, будьте гибкими, обеспечивайте им эмоциональную поддержку;</li> <li>2) отмечайте вклад каждого сотрудника. Показывайте, что цените своих подчиненных;</li> <li>3) защищайте их от нападков;</li> <li>4) уважайте индивидуальность и точку зрения каждого из коллег, выслушайте их;</li> <li>5) никогда не унижайте подчиненных и не относитесь к ним высокомерно</li> </ol>	<p><i>Создание ресурсов для работы с эмоциями:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) отведите время на обсуждение трудных вопросов и связанных с ними эмоций;</li> <li>2) найдите творческие способы признать и выразить эмоции в коллективе;</li> <li>3) придумайте, как можно признать стресс и напряжение и снять их в игровой форме;</li> <li>4) принимайте эмоции членов коллектива.</li> </ol> <p><i>Создание позитивной атмосферы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) подчеркните, что команде по силам справиться с трудной задачей;</li> <li>2) сосредоточьтесь на том, что вы можете контролировать;</li> <li>3) скажите членам команды о ее важной и позитивной миссии;</li> <li>4) напомните коллегам, что в прошлом они уже справились с подобными задачами;</li> <li>5) сосредоточьтесь на решении проблемы, а не на выяснении, кто виноват.</li> </ol> <p><i>Проактивный подход к решению проблем:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) предвосхищайте проблемы, занимайтесь ими еще до их возникновения;</li> <li>2) проявите инициативу: выясните, что вам необходимо для эффективной работы, и получите это;</li> <li>3) если другие вас не поддерживают — сделайте это сами. Полагайтесь на себя, а не на окружающих</li> </ol>	<p><i>Установление внешних отношений:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) создайте возможности для общения и установления новых деловых связей;</li> <li>2) спрашивайте представителей других команд об их потребностях;</li> <li>3) обеспечивайте поддержку других команд.</li> </ol> <p>Приглашайте коллег «со стороны» на ваши совещания, если ваша работа затрагивает их подразделения</p>

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что такое эмоции и эмоциональный интеллект?
2. Назовите 10 базовых эмоций.
3. Перечислите известные стадии эмоциональной реакции.
4. Назовите составляющие эмоционального интеллекта.
5. Какова роль эмоционального интеллекта в стратегическом лидерстве?
6. Как создается атмосфера эмоционального комфорта?
7. Какие виды эмпатии вы знаете?
8. Что является действенным механизмом не только мотивации, но и самомотивации?
9. Назовите инструменты формирования эмоционального интеллекта стратегического лидера.
10. Перечислите нормы поведения, способствующие управлению эмоциями.

### **Дополнительные материалы**

Стратегическое лидерство: роль, качества и характеристики лидера [Электронный ресурс]. URL: <https://obr.niiss.ru/lections/strategicheskoe-liderstvo-rol-kachestva-i-harakteristiki-lidera/>

## Тема 5. ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ

### 5.1. Понятие цифрового маркетинга

Прежде чем приступить к изучению сущности цифрового маркетинга, рассмотрим маркетинг в целом.

*Маркетинг* — это процесс управления выявлением, прогнозированием и удовлетворением потребностей покупателей с целью получения прибыли. Маркетинг как процесс направлен в будущее, т. е. предвосхищение потребностей покупателей и определяет результат процесса — увеличение прибыли.

Базовая функция маркетинга заключается в управлении взаимоотношениями с потребителями. Отсюда вытекает двойственная задача маркетинга — привлечь новых потребителей, а также удержать и увеличить число текущих потребителей посредством удовлетворения их потребностей.

Другими словами, это процесс, с помощью которого компании создают ценность для потребителей и строят долгие и прочные взаимоотношения с ними, чтобы взамен получить ценность от потребителей, продав им свой товар или услугу.

Каналы и инструменты традиционного маркетинга достаточно обширны. Торговые выставки, телевизионная реклама и пресс-релизы — это обычные способы продвижения бизнеса и привлечения клиентов. Маркетинговая деятельность также заключается в выявлении потребностей и удовлетворении их наилучшим образом, поэтому когда компания предоставляет отличный сервис, а клиенты распространяют информацию о своем потребительском опыте — это тоже маркетинг.

В настоящее время, в эпоху цифровой революции, охватившей различные сферы общества, наблюдается процесс смещения маркетинговых парадигм. Ф. Котлер призывает заново переосмыслить фундаментальные основы маркетинга, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям постиндустриального общества и особенностям поведения в нем людей. Маркетологи отреагировали на происходящие процессы фундаментальных изменений в потребительском поведении увеличением использования цифровых маркетинговых каналов связи.

Понятие цифрового маркетинга впервые стало использоваться в 1990-х гг., и тогда оно означало преимущественно только технику рекламирования потребителям определенных товаров и услуг. Однако в течение 2000–2010-х гг. с появлением новых социальных и мобильных сервисов это понятие было расширено и все чаще стало означать создание практики сотрудничества с потребителями [18; 23].

Одно из наиболее емких определений цифрового маркетинга дал британский Институт прямого и цифрового маркетинга (Institute of Direct and Digital Marketing, IDM) «*Цифровой маркетинг* — это интегрированное использование информационных каналов в виртуальном пространстве для поддержания маркетинговой деятельности компании, направленной на получение прибыли и удержание клиентов, посредством признания стратегического значения цифровых технологий и разработки комплексного подхода с целью наилучшего удовлетворения потребностей клиентов и повышения их осведомленности о компании, бренде, продуктах».

Как правило, в этом определении выделяют три ключевые части:

- применение стратегического подхода (при этом цифровые технологии играют основную роль в маркетинговой стратегии);
- управление существующими и привлечение новых потребителей;
- интегрированное использование большого спектра различных цифровых коммуникационных каналов (блоги, социальные сети, веб-сайты).

В более широком смысле под цифровым маркетингом понимается реализация маркетинговой деятельности с использованием цифровых информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

Вопросы о соотношении сфер традиционного маркетинга, интернет-маркетинга и цифрового маркетинга в последнее время активно обсуждаются в профессиональной среде. Проведем сначала сравнение каналов и инструментов традиционного и цифрового маркетинга [38; 75].

Традиционные каналы маркетинговых коммуникаций общеизвестны, их характеристики подробно описаны в различных источниках. Их принято называть офлайн-каналами, или аналоговыми каналами. Менее известны каналы цифровых маркетинговых коммуникаций (рис. 13).

Для сравнения в табл. 16 представлены каналы и инструменты аналогового и цифрового маркетинга [73; 75].



*Рис. 13. Каналы цифрового маркетинга*

*Fig. 13. Digital marketing channels*

*Таблица 16*

**Каналы и инструменты аналогового и цифрового маркетинга**

*Table 16. Channels and tools of analog and digital marketing*

<b>Аналоговые каналы</b>	<b>Цифровые каналы</b>	<b>Инструменты цифрового маркетинга</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Реклама в СМИ, объявления и рекламные ролики, наружная реклама (ATL-реклама — прямая реклама)	Компьютеры	Электронная почта (e-mail)
Стимулирование сбыта (BTL)	Смартфоны и планшеты	Персонализированные акции, программы лояльности, рассылки, конкурсы
Связи с общественностью (PR)	«Умные» гаджеты (смарт-телевизоры, «система „умный” дом» и т. п.)	Контекстная реклама, анализ контента
Личные продажи	Веб-сайты, блоги, форумы	Баннерная реклама

Окончание табл. 16

1	2	3
Наружная реклама	Социальные медиа	Таргетированная реклама
Места продаж	Видеохостинги	Ретаргетинг
Выставочные/ярмарочные мероприятия	POS-терминалы, видеокамеры, интерактивные панели	Нативная реклама
Прямой маркетинг офлайн (direct marketing, директ-маркетинг)	Локальные сети	Push-уведомления, реклама в приложениях
Вирусная реклама, партизанская реклама	Цифровое телевидение	Рекламные окна, видеомемы
Упаковка товаров	Интерактивные экраны, смарт-приложения	QR-коды, «Интернет вещей» (IoT)
Лицензирование	Терминалы самообслуживания	Дисплейная реклама
Ивент-мероприятия, специальные сувениры	Digital-ситиборд с трансляцией, профессиональные сообщества	SEO (поисковая оптимизация и продвижение сайтов), цифровые платформы

В начале развития цифрового маркетинга его основным каналом был Интернет, и именно поэтому такой маркетинг стали называть интернет-маркетингом. Даже сегодня во многих странах не различают эти понятия и значительная часть населения все еще думает, что они означают одно и то же.

В англоязычном Интернете, по данным Google, примерно с одинаковой частотой используются три термина: «online marketing», «Internet marketing» и «digital marketing». Но очень важно понимать, что цифровой маркетинг и интернет-маркетинг — это не одно и то же. Цифровой маркетинг — это маркетинг, использующий цифровые технологии как онлайн, так и офлайн, а интернет-маркетинг — это маркетинг исключительно в интернет-пространстве. Таким образом, по сути, интернет-маркетинг — это всего лишь подмножество цифрового маркетинга. Основные отличия интернет-маркетинга и цифрового маркетинга приведены в табл. 17 [18; 38; 73; 74; 75].

## Отличия интернет-маркетинга и цифрового маркетинга

Table 17. Differences between Internet marketing and digital marketing

Характеристика	Интернет-маркетинг	Цифровой маркетинг
Сфера воздействия на целевую аудиторию	Онлайн-среда	Онлайн + офлайн (физическая среда)
Каналы распространения	Интернет	Все виды цифровых каналов (компьютеры и планшеты, смартфоны, игровые консоли/приставки, «умные» гаджеты, экстрнет, видеохостинги, цифровое телевидение, интерактивные экраны, терминалы самообслуживания, POS-терминалы, видеокамеры, веб-сайты и блоги)
Целевая аудитория	Все, кто имеет доступ в Интернет	Все, кто имеет доступ в Интернет + офлайн-аудитория (привлечение на онлайн-рынок)
Коммуникация с аудиторией	Email-рассылки, посадочные страницы, сайты, интернет-реклама (контекстная, баннерная, таргетированная, нативная, ретаргетинг, вирусная), SMM (социальные медиа)	Email-рассылки, посадочные страницы, сайты, интернет-реклама (контекстная, баннерная, таргетированная, нативная, ретаргетинг, вирусная), SMM (социальные медиа), SMS-рассылка + цифровое телевидение, реклама в онлайн-играх, мобильных приложениях, мессенджеры, интерактивные экраны, POS-терминалы

Несмотря на то что термин «цифровой маркетинг» содержит понятие «цифра», возможности digital-маркетинга охватывают не только Интернет (онлайн), но и выходят за его пределы — в офлайн. На практике это может выглядеть следующим образом. Продукт продвигается через контекстную и таргетированную рекламу в Интернете, при этом

он рекламируется еще и офлайн, например на цифровых билбордах. Если рекламный плакат размещен на классическом виниловом билборде — это обычный маркетинг. А если на нем указан, например, QR-код, то это уже цифровой маркетинг.

*Цифровой маркетинг — это не специфическая деятельность, а лишь эволюция традиционного маркетинга.* Применение цифровых технологий существенно ускорило процесс его развития [38; 74]:

- в цифровой среде сложно реализовать физический продукт, поэтому предлагается решение проблемы потребителя, а товар передается фактически офлайн;
- используются специфические каналы сбыта (сайты компаний, агрегаторы предложений, мобильные устройства), как требующие постоянной связи с Интернетом, так и не требующие;
- маркетинговые коммуникации ориентированы на потребителя, так как стоимость привлечения нового клиента выше стоимости его удержания;
- доступен большой массив различных данных о пользователях, позволяющий персонализировать предложение и коммуникации.

В цифровом маркетинге границы между понятиями товара и услуги практически отсутствуют. Например, приобретая книгу в обычном книжном магазине, мы имеем дело с товаром. Приобретая книгу в интернет-магазине — имеем дело с товаром и комплексом услуг, включая заказ и оплату книги онлайн и курьерскую доставку. При этом именно услуги (скорость доставки, ее стоимость, способы оплаты и т. п.) будут влиять на решение потребителя, где приобрести книгу.

Цифровой маркетинг основывается на быстро меняющихся технологиях, что приводит к появлению специфических инструментов продвижения, которые можно разделить на две группы:

- дающие краткосрочный результат, например контекстная реклама (с ретаргетингом/ремаркетингом) и таргетированная реклама;
- дающие долгосрочный результат, например SEO, SMM, медийная реклама, продвижение товаров и услуг посредством электронной почты (email-маркетинг) и такие инструменты традиционного маркетинга, как PR и контентный маркетинг — привлечение и удержание клиентов посредством создания и распространения медийного и редакционного контента.

Современные тенденции таковы, что даже классические офлайн-вые рекламные площадки вроде телевидения, радио и газет стали цифровыми или имеют цифровые аналоги.

Преимущества цифрового маркетинга [23; 73; 75]:

- *диапазон влияния*: компания может общаться с клиентами по всему миру. В свою очередь, расширение базы потенциальных клиентов увеличивает возможности роста доходов. Интернет — это экономика контента, что позволяет владельцам бизнеса легко позиционировать себя в качестве экспертов в Интернете. Чем больше мы знаем, тем больше у нас возможностей обучать и влиять на клиентов;
- *точный таргетинг*: в автономном режиме предприятия имеют ограниченные средства отслеживания поведения клиентов. С помощью специальных инструментов цифровой маркетинг предоставляет доступ к огромному массиву данных. Все, что делает клиент, оставляет след в Интернете. Полученная информация о клиентах помогает усовершенствовать комплекс маркетинга для удовлетворения потребностей покупателей;
- *относительно невысокая стоимость привлечения клиентов*: цифровой маркетинг отнимает много времени, но стоит относительно недорого. Например, малый бизнес может взаимодействовать с клиентами в социальной сети «ВКонтакте» или «Одноклассники» так же легко, как и транснациональная компания, причем часто малые предприятия более тесно взаимодействуют с клиентами;
- *мгновенная обратная связь*: в традиционном маркетинге выяснение желаний клиентов может занять некоторое время. С помощью цифрового маркетинга вы можете получать своевременную обратную связь по нескольким каналам. Онлайн-опросы, электронные письма, форумы, комментарии в социальных сетях, отзывы — все это ускоряет общение;
- *прозрачность и измеримость результата маркетинговой кампании в режиме реального времени и возможность вносить необходимые корректировки*: цифровые каналы ускоряют разработку рекламных кампаний. В аналоговой (физической) среде маркетологи тратят существенно больше времени на проведение исследований, создание и утверждение рекламной кампании. Использование цифровых каналов позволяет сократить время на разработку, запуск

и корректировку рекламной кампании. Можно ежедневно контролировать свои рекламные усилия (для сравнения: попробуйте, например, остановить уже идущую телевизионную кампанию), это дает возможность протестировать несколько вариантов и выбрать наиболее эффективный.

Из последнего преимущества вытекает *основной недостаток продвижения в цифровой среде* — необходимость постоянно контролировать рекламные расходы, иначе может возникнуть ситуация, когда годовой бюджет на рекламу потрачен за несколько недель.

## 5.2. Комплекс маркетинга в цифровой среде [75]

Рассмотрим новые возможности цифрового маркетинга с позиции комплекса маркетинга 4P (маркетинг-микс; относится в том числе и к традиционному маркетингу) (рис. 14).



Рис. 14. Комплекс маркетинга 4P

Fig. 14. Marketing mix 4P

### Продукт (Product)

Продуктом в интернет-маркетинге часто являются те же товары и услуги, которые распространяются офлайн, но при этом цифровая среда дает широкие возможности для *кастомизации*, т. е. разработки индивидуальных предложений для каждого клиента или сегмента клиентов, когда потребители могут, используя анкеты или фильтры в мобильных приложениях, моделировать уникальные товары в соответствии со своими желаниями (например, компания Nike позволила потребителям самим определять дизайн обуви, а не выбирать из готовых решений, Hyundai предлагает создать персональную конфигурацию автомобиля и т. д.).

С кастомизацией связывают *персонализацию потребления*. Персонализация — это процесс понимания настоящих намерений, желаний и потребностей человека, а также передача релевантного, целевого и значимого для этого человека опыта.

Персонализация потребления происходит совместно с ростом вовлеченности (заинтересованности) потребителей в какую-либо сферу жизни и потребления. Производители все чаще вовлекают потребителей в *сотворчество ценности*, т. е. в разработку и производство инноваций. Суть этого подхода в следующем: производители создают продукт в общем виде, которому можно придавать индивидуальные характеристики. Затем потребители дорабатывают продукт в соответствии со своими конкретными желаниями. И в конце, после собранных отзывов потребителей, компания дорабатывает продукт, добавляя к нему индивидуальные «находки» членов сообщества потребителей.

Джейк Никелл и Джейкоб Дехарт не собирались демократизировать мир графического дизайна — они просто хотели делать крутые футболки. В 2000 г. они жили в Чикаго и не могли устроиться на работу. Оба были приверженцами набирающей популярность субкультуры — превращения скромной футболки в поле для разгула фантазии. Они познакомились на интернет-конкурсе на лучший рисунок на футболке и подумали, что было бы неплохо организовать собственный конкурс на лучший рисунок, но только вместо жюри дать возможность самим участникам выбрать победителя. В ноябре того же года на свет появилась их компания Threadless, а несколько месяцев спустя молодые люди запустили сайт <https://www.threadless.com/>. Идея их бизнеса заключалась в следующем: «Люди предлагают рисунки

для футболки. Пользователи выбирают лучший из них. Победитель получает бесплатные футболки со своим рисунком, все остальные — футболки покупают».

Вначале «Два Джейка», как их тогда называли, управляли компанией из комнаты Никелла. Но Threadless росла, и росла, и росла все больше. Людям нравилось выбирать лучшие рисунки, которые совсем не походили на то, что предлагали торговые марки Urban Outfitters и Old Navy. Рисунки-победители начали мелькать в популярных телешоу, на концертах исполнителей хип-хопа. В итоге компания практически ежегодно удваивала доход. Сегодня в адрес Threadless каждую неделю поступает примерно 1000 рисунков, а голосующее сообщество Threadless достигло 600 тыс. чел. Компания выбирает девять рисунков из 100 лучших по итогам голосования и отправляет их в производство. Футболки хорошо продаются, и неудивительно: у сотрудников Threadless развито тонкое понимание потребительского спроса, которое позволяет безошибочно отбирать лучшие эскизы. Получается, что «демократизация дизайна» приносит неплохую чистую прибыль.

Производство одной футболки обходится Threadless в 5 долл., продажная цена колеблется от 12 до 25 долл. При этом не нужно тратить на рекламу и маркетинг, поскольку с этими функциями прекрасно справляется сообщество: стремясь убедить друзей проголосовать за свои рисунки, художники сами выступают в роли рекламных агентов. К тому же компания предусматривает поощрение в виде скидки за каждое представленное фото в футболке Threadless (по 1,5 долл.) или за каждого приведенного друга, который купит футболку (по 3 долл.). Что касается стоимости самих рисунков, то Дехарт и Никелл повысили поощрительную премию победителям до 2000 долл. наличными с выдачей подарочного сертификата на 500 долл., но все равно на это уходит лишь 1 млн долл. в год — незначительная доля валового дохода компании, причем Threadless получает и право интеллектуальной собственности.

Как правило, потребители больше доверяют друг другу, чем компаниям, им намного комфортнее собираться в сообщества, общими усилиями создавать собственные продукты и впечатления. Компании, реагируя на новые тренды потребительского поведения, предлагают новый подход к взаимодействию с потребителями — совместное творчество (сотворчество).

Феномен сотворчества изучается в последнее время с разных точек зрения: от вовлечения пользователей в коммуникационную деятельность компании до различных моделей краудсорсинга. Термин

«краудсорсинг» (crowdsourcing) происходит от двух английских слов: crowd — толпа и sourcing — подбор и использование ресурсов.

Просьюмер (prosumer, от professional — профессиональный либо producer — производитель + consumer — потребитель) — это профессиональный потребитель (производитель-потребитель), т. е. человек, который принимает активное участие в процессе производства товаров и услуг, потребляемых им самим. В обществе просьюмеров стираются границы между обладателями средств производства и конечными покупателями. Термин «просьюмер» иногда переводят как «производитель для себя». Понятие «просьюмеризм» не тождественно понятиям «кастомизация», «потребительская централизация», означаям подгонку потребителями свойств, функций и характеристик практически уже готового продукта под себя либо модификацию потребителями отдельных элементов продукта на основе его базовых параметров. Для маркетологов просьюмеры — это активные в своем потребительском поведении люди, стремящиеся соучаствовать в процессе производства и создающие экономическую стоимость в различных форматах и, как следствие, новые рынки для потребления и новые отрасли. Просьюмеризм ведет к появлению шеринговой (от share — делиться) экономики, которая относится к новому типу рынка — C2C (customer-to-customer — клиент для клиента или consumer-to-consumer — потребитель для потребителя).

Таким образом, рост потребительской активности и вовлеченности в интересующие сферы жизни и потребления, начавшись с кастомизации товаров, порождает готовность участвовать в разработке новой продукции, продвигать ее, а также производить самостоятельно, используя предлагаемые компаниями технологии и оборудование.

### *Распределение (Place)*

Благодаря Интернету появились новые каналы распространения товаров и услуг, такие как веб-сайт, интернет-магазин и потребительские сервисы. Другой новой возможностью для распределения (дистрибуции), которую открыл Интернет, стала доступность товаров и услуг в любой точке мира. Потребители могут не только выбирать среди товаров, представленных в их местности, но и делать заказы в зарубежных интернет-магазинах или даже напрямую у производителей.

Сегодня многие компании дополняют офлайн-продажу (или даже обходятся без физических ретейлеров), делая свою продукцию

непосредственно доступной в любом интернет-магазине (например, wildberries.ru, ozon.ru) или на собственном сайте. Даже те товары, которые мы обычно хотим потрогать или попробовать в магазине, теперь продаются онлайн. Цифровые инструменты способны заменить не только розничного продавца, но и весь канал распределения. Не так давно появившиеся инструменты, например 3D-принтеры, позволяют устранить дистрибьютора, предоставляя предприятию возможность продавать цифровой дизайн-проект, а не физический товар.

Таким образом, онлайн-торговля стала серьезной угрозой для традиционных физических магазинов. Из-за этой угрозы со стороны интернет-торговли физическим ретейлерам пришлось изменить способ ведения бизнеса. Например, большинство розничных торговцев создали веб-сайты, которые позволяют клиентам как получать информацию о товарах, так и покупать их онлайн. Кроме того, многие магазины запустили сервис, позволяющий сделать заказ онлайн, а затем забрать его в магазине. Некоторые розничные торговцы продают свои товары через популярные интернет-магазины.

Особенности распределения в цифровом маркетинге:

1) значительный объем исследований показывает, что онлайн-торговля в значительной степени зависит от местоположения. Например, люди, имеющие доступ к хорошим физическим магазинам, менее склонны делать покупки в Интернете. Таким образом, привлекательность цифровых каналов сбыта сильно зависит от физического окружения покупателя;

2) в дополнение к средствам покупки цифровые ретейлеры также предоставляют значительный объем информации о товаре. Например, ozon.ru предоставляет описание товара, а также отзывы покупателей для большинства товаров, которые он продает. Таким образом, пользователи цифровых магазинов могут не только приобретать товары, но и получать информацию о них. В последние годы многие люди сначала посещают физический магазин, а затем покупают продукт онлайн. Однако наблюдается и обратная тенденция: все больше людей сначала получают информацию о товаре онлайн, а затем покупают его в физическом магазине;

3) омниканальность — когда компания предлагает клиентам полностью бесшовный и интегрированный опыт покупок от первой точки контакта до последней, включая как традиционные, так и цифровые каналы. В цифровой среде по мере того, как покупатель проходит свой путь клиента, в каждой точке контакта ему предлагается персонали-

зированное обращение (рис. 15). Например, человек может щелчком на баннере перейти на посадочную страницу или сайт, где продается нужный ему товар, затем позвонить по телефону и уточнить детали, далее получить по электронной почте информацию от службы поддержки, а затем приехать в магазин и посмотреть товар или заказать его через мобильное приложение. Параллельно он может изучать сайты отзывов, советоваться с друзьями о том, где они купили и довольны ли, задавать уточняющие вопросы в мессенджере компании, оставить заявку на обратный звонок. Таким образом, покупатель может совершать покупки или общаться с брендом любым удобным ему способом, через любой канал, бесшовно, с сохранением истории коммуникаций и продаж. В фокусе такой стратегии находится клиент.

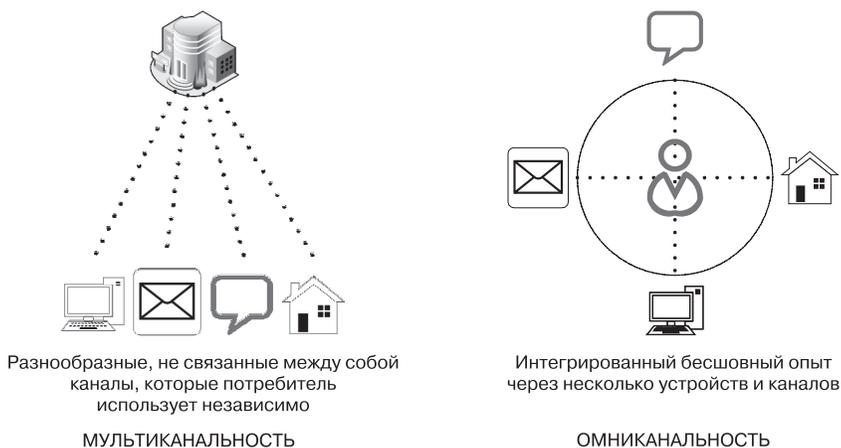


Рис. 15. Различия мультиканального и омниканального подходов

Fig. 15. Differences between multichannel and omnichannel approaches

Сегодня количество точек соприкосновения потребителя с брендом может достигать 10 и более: SMS, email-рассылки, соцсети, чат-боты, мессенджеры, сервисы обратного звонка, веб-сайты компаний, приложения, маркетплейсы и т. д. Но наличие нескольких каналов коммуникации делает стратегию бренда не омниканальной, а только многоканальной (мультиканальной).

В дополнение к тому, что клиенты могут совершать покупки онлайн, некоторые дальновидные ретейлеры начинают оцифровывать магазины в физической среде. Например, французская сеть салонов

красоты Sephora установила в своих магазинах нечто под названием «волшебные зеркала» — устройства дополненной реальности, которые позволяют клиентам в цифровом виде видеть, как различные типы макияжа будут выглядеть у них на лице, фактически не прикасаясь к физическому продукту. Другой пример: бразильские магазины одежды C & A используют высокотехнологичные вешалки, которые отображают количество лайков, которые предмет одежды получил от других покупателей.

**Рынок для покупателей.** В последние годы все больше внимания уделяется пониманию и влиянию на поведение покупателей в физических магазинах. Эта новая тенденция получила название «шоппер-маркетинг» (shopper marketing) и привела к появлению ряда инструментов и стратегий для повышения эффективности физических розничных торговцев. Например, в США продуктовые магазины начинают внедрять «умные» тележки для покупок, которые позволяют покупателю отслеживать, что он кладет в свою корзину, а также отправлять ему персональные объявления и рекламные акции. Еще один способ — делать опыт покупок более приятным. Например, многие торговые центры сейчас превращаются в торгово-развлекательные комплексы с аттракционами, водными горками и даже лыжными трассами.

Основные инструменты цифровой среды, помогающие продавать эффективно: CRM-системы, IP-телефония, онлайн-консультанты, электронные скрипты продаж, электронные коммерческие предложения, система лидогенерации. Подробно рассматривать их не будем, так как все это относится скорее к продажам, чем к маркетингу.

### *Цена (Price)*

Этот аспект маркетингового комплекса фокусируется на сумме, которую клиент платит за продукт. Цена отличается от остальных трех элементов комплекса маркетинга: продукт, продвижение и распределение (дистрибуция) создают ценность для клиента, а цена отражает эту ценность для компании. Если цена слишком высока, то компания потеряет потенциальные продажи, а если цена слишком низкая, то компания потеряет потенциальный доход. Проблема в том, что та цена, которая подходит одному потребителю, может оказаться слишком высокой (или слишком низкой) для другого. Таким образом, большую значимость приобретает возможность варьировать цену в зависимости от ценности, которую продукт предоставляет для различных потенциальных клиентов. Компании пытаются делать это несколькими способами.

Выделяют следующие основные виды ценовых стратегий в цифровом маркетинге:

- *стратегия скидки на вторичном рынке* — выход на «вторичный рынок» с менее платежеспособным спросом (вторичные демографические или географические рынки) и назначение более низких цен на основе сокращенной себестоимости. Например, интернет-магазин может дифференцировать цены по регионам (в Москве продавать по более высокой цене, а в регионах — по более низкой);
- *стратегия периодической скидки* — изменение цен на товар в разное время. Стратегия актуальна для электронных сервисов, предоставляющих доступ к базам данных. К примеру, компания «КонсультантПлюс» в рабочие часы предоставляет доступ к документам федерального законодательства на платной основе и стимулирует компании приобретать платный доступ для своих сотрудников; в другое время доступ к документам более свободный;
- *стратегия случайной скидки (случайного снижения)* — выделение в структуре спроса информированных покупателей, т. е. тех, кто готов тратить время на поиск более выгодной цены, и неинформированных. Любое изменение цены можно заранее запланировать автоматически, например в соответствии с выявленными пользовательскими предпочтениями. Цена может изменяться как случайно, так и в зависимости от заданных параметров;
- *стратегия сегментирования рынка* — назначение разных цен на разных сегментах рынка или для разных покупателей. Например, скидки предлагаются демографическим группам, традиционно имеющим более низкие доходы, таким как студенты и пожилые люди.

Кроме вышеописанных стратегий, в цифровом маркетинге также применяют традиционные ценовые стратегии: проникновения на рынок; по кривой освоения; сигнализирования; географическую; цены на набор; цены на комплект; «выше номинала»; имиджевую. Выбор этих ценовых стратегий традиционно определяется фирмами, а не потребителями.

Однако в последние годы несколько фирм экспериментировали с идеей позволить клиентам самим сегментировать себя, предлагая им называть собственную цену. Эта довольно прогрессивная стратегия быстро набрала популярность и получила название «Плати сколько хочешь» (Pay what you want, PWYW). Хотя такая стратегия ценообразования применяется в физических магазинах, она идеально подходит для цифрового маркетинга из-за возросшей способности фирм контролировать распространение

своего товара и отслеживать платежную активность клиентов. Кроме того, поскольку предельная стоимость цифрового товара близка к нулю, эта стратегия является относительно низкорисковой.

«Плати сколько хочешь» — это ценовая стратегия, которая позволяет клиентам решить, сколько они хотят заплатить за конкретный товар. Хотя фирма может предложить цену, ее клиенты могут заплатить меньше (или больше) этой цены. Некоторые PWYW-предложения позволяют клиентам даже ничего не платить.

В начале 2000-х гг. сразу восемь отелей в швейцарском городе Фрибуре разрешили своим постояльцам платить столько, сколько те сочтут нужным. Воспользоваться предложением можно было только в выходные. При этом гости при выезде заполняли анкету с вопросами о том, каким образом они определили цену за проживание. Позже аналогичную практику ввела и гостиница сети Mateera в австрийском Форарльберге. Обычно такие акции проводятся в течение определенного времени, а количество номеров по свободной стоимости ограничено. При этом на стойке регистрации, как правило, находится примерный прейскурант. Отельный получает возможность проверить качество сервиса и расширить свою аудиторию, не потеряв значительно в прибыли.

В австрийской деревне Лангенфельде в эксперименте «Плати сколько хочешь» помимо отелей участвовали рестораны и развлекательные центры. Туристы могли отдохнуть на курорте три дня, а потом сами определить цену за проживание и питание. Как признались потом организаторы, практически никто из гостей не оставил слишком маленькую сумму.

Известная кофейня «Metro Cafe» в Калифорнии решила удивить своих посетителей и заодно проверить их реакцию на новую стратегию ценообразования, разрешив им самим устанавливать цену за напитки и еду. В кофейне можно заказать свежие булочки и выпить эспрессо, капучино, латте и другие напитки. Из меню заранее убрали все цены. На необычное новшество посетители реагировали по-разному: кто-то платил за кофе всего 1 дол., а кто-то оставлял больше 100 дол. Спустя 30 дней кофейня подвела итоги и обнаружила, что доходы остаются стабильными — на уровне 12500 дол. в месяц. Поэтому владелец кафе Стив Снук продолжил эксперимент. Результаты показали интересную картину: около четверти посетителей заплатили больше, чем цены в меню. Только совсем небольшая часть покупателей решили все-таки воспользоваться «халявой» и заплатили меньше. Но это ожидаемо, и персонал кофейни был к этому готов.

Действительно ли люди платят, когда им не нужно это делать? Согласно стандартной экономической мысли, клиенты стремятся максимизировать полезность для себя. Другими словами, они хотят полу-

читать как можно больше за то небольшое, что им придется заплатить. Таким образом, с чисто экономической точки зрения стратегия PYYW кажется довольно глупой, поскольку рациональные экономические субъекты просто взяли бы товар, ничего за него не заплатив. Однако на самом деле многие люди являются не только эгоистичными экономическими субъектами, но и социальными существами, поведением которых можно управлять.

В современной цифровой среде компании переходят от фиксированных цен к гибким ценам. Выбор правильной цены — чрезвычайно важная часть маркетинговой стратегии компании. В цифровом маркетинге, так же как и в аналоговом, при разработке ценовой политики определяются стратегия и тактика ценообразования на товары, условия предоставления и размеры скидок, но концепция быстрого сравнения цен, кешбэк и другие новшества, безусловно, изменили рыночное поведение потребителей. Обычным явлением стало участие компаний в партнерских маркетинговых программах. Партнерский маркетинг означает продвижение продукта с помощью платформ других компаний в обмен на комиссионное вознаграждение при условии совершения покупки. Купоны и кешбэк предлагают сравнительно часто, потому что очень легко отслеживать совершенные с их использованием продажи и, следовательно, рассчитывать выплаты партнеру. Комиссионное вознаграждение зачастую выплачивают не только при условии совершения покупки, но и по количеству кликов или других действий пользователя.

### *Продвижение (Promotion)*

Этот аспект комплекса маркетинга охватывает методы коммуникации, которые маркетолог использует для предоставления информации о своем продукте. Обычно мы думаем, что эта информация является убедительной по своей природе, поскольку ее цель — заставить клиентов покупать ваш продукт вместо продукта конкурентов. Наиболее заметные изменения, которые внес цифровой маркетинг в общую систему маркетинга, связаны с развитием новых коммуникационных каналов, таких как сайт, социальные сети, блоги, электронная почта, баннерная реклама и др.

В заключение приведем типовую схему цифрового маркетинга (рис. 16), представляющую собой практическое руководство для продвижения продуктов (товаров или услуг).

В табл. 18 приведены пояснения по составу работ и перечню отчетных документов по разработке плана маркетинга.

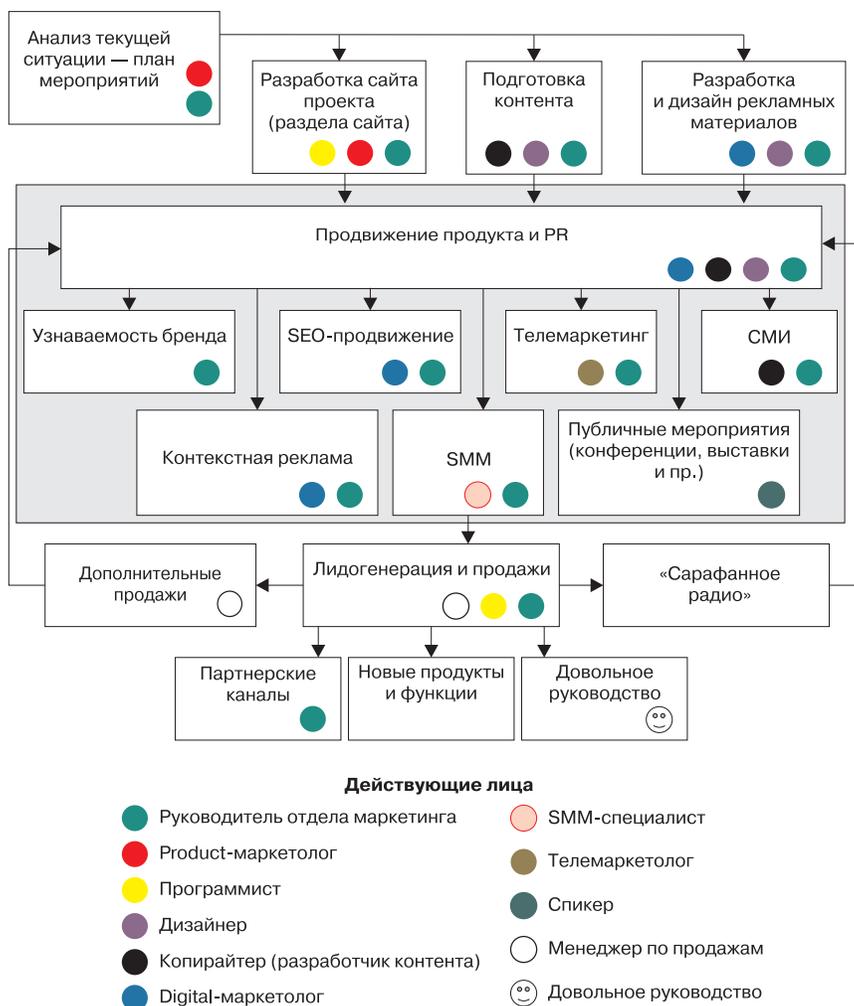


Рис. 16. Схематичное изображение плана маркетинга по продвижению продукта (услуги) на конкурентном рынке<sup>5</sup>

Fig. 16. Schematic representation of a marketing plan for promoting a product (service) in a competitive market

<sup>5</sup> Более подробно см. «Материалы для семинарских и практических занятий» на портале курса (<https://obr.niiss.ru/>).

## Пояснения и комментарии к разработке плана маркетинга

Table 18. Explanations and comments on the development of a marketing plan

Операция	Отчетный документ
<i>1</i>	<i>2</i>
Анализ внешней и внутренней среды: рынок, конкуренты, параметры продукта, возможности предприятия	Таблица OTSW-анализа (матрица решений — рекомендации по продукту, поведению на рынке, параметрам стратегии, изменению и развитию организационной структуры и пр.)
Разработка маркетинговой стратегии, в том числе целеполагание (позиционирование продукта, целевая аудитория), каналы привлечения, уникальность продукта, ключевые показатели эффективности	План мероприятий
<i>Типовые маркетинговые мероприятия</i>	
Разработка и создание сайта проекта (раздела на уже существующем сайте)	Сайт проекта
Поиск и привлечение к сотрудничеству инфлюэнсеров (людей, мнение которых является важным для целевых групп потребителей и которые могут влиять на мнение многих; обычно это знаменитости, блогеры, эксперты в своей области, в социальных сетях)	Упоминания в СМИ, Интернете, трафик, конверсия
Подготовка материалов для контекстной рекламы	Согласованные материалы
Организация и проведение вебинаров, конференций, семинаров и пр.	Регистрации, заявки, конверсия (заключение договоров)
Внедрение SEO (комплекс мероприятий по внутренней и внешней оптимизации для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей с целью увеличения сетевого трафика, числа потенциальных клиентов и последующей монетизации этого трафика)	Трафик (количество посещений сайта), позиция сайта

<i>1</i>	<i>2</i>
Внедрение SMM (ведение аккаунтов в социальных сетях)	Количество постов, трафик (число подписчиков, репостов)
Рассылка электронных писем	Количество разосланных писем, число ответов
Телемаркетинг (прямые продажи, при которых общение с потенциальным заказчиком происходит с помощью средств телефонии)	Количество обработанных лидов, поступивших заявок, база данных клиентов
Кобрендинг (обмен клиентскими базами с партнерами, совместные промоакции)	Количество заявок
Внедрение CRM (система управления взаимоотношениями с клиентами)	Количество заявок
Анализ маркетинговых мероприятий	Предложения и рекомендации по улучшению маркетинговой работы

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Перечислите виды интернет-рекламы.
2. Назовите основные функции маркетинга и содержание маркетинговой работы.
3. Что такое комплекс маркетинга?
4. Какие элементы комплекса маркетинга вы знаете?
5. Назовите основные отличия цифрового маркетинга от традиционного.
6. Перечислите преимущества цифровых каналов коммуникации.
7. Какие способы сегментации целевой аудитории существуют в цифровой среде?
8. Что такое таргетированная реклама?
9. Назовите виды социальных сетей и блог-платформ.

### **Дополнительные материалы**

Маркетинг в сфере культуры, искусства и креативных индустрий [Электронный ресурс]. URL: <https://obr.niiss.ru/lections/marketing-v-sfere-kultury-iskusstva-i-kreativnyh-industriy/>

## **Тема 6. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КУЛЬТУРЕ И КРЕАТИВНОЙ СФЕРЕ**

Тема цифровой экономики и цифровых технологий является одной из наиболее обсуждаемых в последнее время, а словосочетания «цифровые технологии» и «цифровая экономика» все чаще используются в средствах массовой информации как в России, так и за рубежом. Цифровые технологии, проникающие во все сферы нашего бытия, становятся обыденностью. Это касается и такой творческой сферы, как искусство. Но для того, чтобы люди творческих профессий уверенно чувствовали себя в цифровом мире, им требуется кроме компетенций, традиционных для своей специальности, дополнительно обладать цифровыми компетенциями.

Дискуссия о перспективах и тенденциях развития мировой экономики сфокусирована на продолжающейся четвертой промышленной революции, создающей «новую» цифровую экономику (“new” digital economy, NDE), основанную на цифровых технологиях нового поколения, которые в силу их масштабов и глубины влияния получили наименование «сквозных».

### **6.1. Сквозные цифровые технологии**

Сквозные цифровые технологии (СЦТ) проникают на передовые предприятия производства, медицины, транспорта, сферы услуг и др. К ним относятся:

1) искусственный интеллект — комплекс технологических решений, имитирующий когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и позволяющий при выполнении задач достигать результатов как минимум сопоставимых с результатами интеллектуальной деятельности человека;

2) нейротехнологии — технологии, которые используют или помогают понять работу мозга, мыслительные процессы, высшую нервную деятельность человека, в том числе технологии по усилению, улучшению работы мозга и психической деятельности;

<b>Субтехнологии<sup>6</sup></b>	<b>Перспективные продукты</b>
Компьютерное зрение	Системы автоматической видеоидентификации; системы обнаружения посторонних лиц на объектах
Обработка естественного языка	Создание универсальных систем понимания естественного языка; системы машинного перевода текста
Распознавание и синтез речи	Синтезирование художественных произведений; персональные синхронные переводчики
Рекомендательные системы и интеллектуальные системы поддержки принятия решений	Постановка медицинских диагнозов на основе ИИ-систем; системы персонализированного подбора контента
Перспективные методы и технологии в искусственном интеллекте	Сильный искусственный интеллект

3) технология виртуальной реальности (virtual reality, VR) — комплексная технология, позволяющая погрузить человека в иммерсивный виртуальный мир при использовании специализированных устройств (шлемов виртуальной реальности). Виртуальная реальность обеспечивает полное погружение в компьютерную среду, окружающую пользователя и реагирующую на его действия естественным образом;

4) технология дополненной реальности (augmented reality, AR) — технология, позволяющая интегрировать информацию с объектами реального мира в форме текста, компьютерной графики, аудио и иных представлений в режиме реального времени;

---

<sup>6</sup> Субтехнологии — группа технологий, включенных в состав «сквозной» цифровой технологии.

Субтехнологии	Перспективные продукты
Средства разработки VR/AR-контента и технологии совершенствования пользовательского опыта (user experience, UX) со стороны разработчика	Конвертер САПР для конвертации 3D-моделей; VR-рабочее место
Платформенные решения для пользователей: редакторы создания контента и его дистрибуции	Платформа для создания образовательного VR/AR-контента; VR/AR-платформа медицинского образования
Технологии захвата движений в VR/AR и фотограмметрии	VR-тренажеры для отработки навыков охраны труда и промышленной безопасности, управления, ремонта; универсальные/специализированные системы трекинга
Интерфейсы обратной связи и сенсоры для VR/AR	Диагностические и реабилитационные комплексы с VR/AR
Технологии графического вывода	Специализированные VR/AR-гарнитуры для производства, медицины
Технологии оптимизации передачи данных для VR/AR	Удаленный врач с AR (операции, диагностика)

5) квантовые вычисления — новый класс вычислительных устройств, использующий для решения задач принципы квантовой механики. Прогнозируется, что в целом ряде задач квантовый компьютер будет способен дать многократное ускорение по сравнению с существующими суперкомпьютерными технологиями;

6) квантовые сенсоры и метрология — совокупность высокоточных измерительных приборов, основанных на квантовых эффектах. Высокая степень контроля состояния отдельных микроскопических систем позволяет создавать сверхточные квантовые сенсоры с пространственной разрешающей способностью, сравнимой с размером одиночных атомов;

7) квантовые коммуникации — технология криптографической защиты информации, использующая для передачи ключей индивидуальные квантовые частицы. Главное преимущество квантовых коммуникаций — защищенность информации, гарантированная законами физики;

Субтехнологии	Перспективные продукты и области применения
Квантовые вычисления	Возможно применение в следующих областях: томография квантовых состояний и процессов; подавление ошибок в квантовых компьютерах и др.
Квантовые коммуникации	Новые решения должны позволить перейти от решений «точка — точка» к архитектуре «звезда» со снижением стоимости подключения и к решениям без требования доверия к промежуточному узлу
Квантовые сенсоры и метрология	Гравиметры/акселерометры на атомах рубидия; оптические атомные часы; локальные сенсоры магнитного поля и температуры на основе азотозамещенной вакансии в алмазе и электрического поля

8) новые производственные технологии — совокупность новых, с высоким потенциалом (демонстрирующих де-факто стремительное развитие, но имеющих пока относительно небольшое распространение по сравнению с традиционными технологиями) подходов, материалов, методов и процессов, которые используются для проектирования и производства глобально конкурентоспособной и востребованной на мировом рынке продукции (машин, конструкций, агрегатов, приборов, установок и др.);

Субтехнологии	Перспективные продукты
Цифровое проектирование, математическое моделирование и управление жизненным циклом изделия или продукции (smart design)	Платформа разработки цифровых двойников; управление жизненным циклом изделия на основе отечественных PLM-систем <sup>7</sup> «тяжелого класса»
Технологии «умного» производства (smart manufacturing)	Гибридные и гибкие производственные линии; децентрализованное планирование производства
Манипуляторы и технологии манипулирования	Комплекс решений для технологических процессов и операций транспортировки и хранения на обрабатывающих производствах

<sup>7</sup> PLM (product lifecycle management) — прикладное программное обеспечение для управления жизненным циклом продукции.

9) компоненты робототехники и сенсорики — совокупность суб-технологий, определяющих методы цифрового моделирования, проектирования, управления и очувствления механических систем и их компонентов, оказывающих наиболее существенное влияние на развитие российских рынков или отраслей;

Субтехнологии	Перспективные продукты
Сенсоры и цифровые компоненты робототехнических комплексов для человеко-машинного взаимодействия	Роботизированная реабилитация пациентов с использованием человеко-машинных интерфейсов; системы дистанционного управления для робототехнических систем с силомоментной обратной связью
Технологии сенсорно-моторной координации и пространственного позиционирования	Гибридные и гибкие производственные линии; децентрализованное планирование производства
Сенсоры и обработка сенсорной информации	Мультисенсорные цифровые устройства; мониторинг и моделирование окружающей среды

10) системы распределенного реестра — технология систем распределенного реестра представляет собой новый подход к созданию баз данных, ключевая особенность которого — отсутствие единого центра управления: каждый узел составляет и записывает обновления реестра независимо от других узлов. В отличие от распределенных баз данных каждый участник системы распределенного реестра хранит всю историю изменений и валидирует добавление любых изменений в систему с помощью алгоритма консенсуса, который математически гарантирует невозможность подделки данных при определенной доле достоверных нод<sup>8</sup>. Ни один участник не может изменить данные в системе таким образом, что другие участники не узнают об этом;

<sup>8</sup> Блокчейн-нода (или просто нода) — узел в сети блокчейна, выполняющий несколько функций: поддержка копии всего блокчейна, хранящегося в сети; сохранение и поддержка полной копии всех блоков и смарт-контрактов, которые были созданы в сети.

Субтехнологии	Перспективные продукты
Технологии обеспечения целостности и непротиворечивости данных (консенсус)	Новое поколение решений в области цифровой идентичности, проверки подлинности и подтверждения прав доступа
Технологии создания и исполнения децентрализованных приложений и смарт-контрактов	Использование смарт-контрактов <sup>9</sup> для взаиморасчетов с банковскими организациями; управление интеллектуальными энергосистемами
Технологии организации и синхронизации данных	Цифровой идентификатор (Digital ID) <sup>10</sup> пациента для безопасной работы с медицинскими данными

11) технологии беспроводной связи — подкласс информационных технологий, служащих для передачи информации между двумя и более точками на расстоянии, не требуя проводной связи. В качестве носителя информации в таких сетях выступают радиоволны различных диапазонов, инфракрасное, оптическое или лазерное излучение.

Субтехнологии	Описание
WAN (wide area network — глобальная вычислительная сеть)	Глобальная сеть связи, охватывающая большие территории и включающая большое количество узлов связи
LPWAN (low-power wide-area network — энергоэффективная сеть дальнего радиуса действия)	Технологии энергоэффективных сетей дальнего радиуса действия, нацеленные на обеспечение работы устройств в решениях «Интернета вещей» (Internet of things, IoT)
WLAN (wireless local area network — беспроводная локальная сеть)	Технологии сетей связи, предназначенные для обеспечения беспроводного покрытия и доступа в локальных пространствах
PAN (personal area network — персональная сеть)	Технологии сетей связи, построенных «вокруг» человека, т. е. связывающих устройства, используемые человеком в рамках его активности

<sup>9</sup> Смарт-контракт (smart contract) — компьютерный алгоритм для формирования, контроля и предоставления информации о владении чем-либо. В более узком смысле — набор функций и данных (текущее состояние), находящихся по определенному адресу в блокчейне.

<sup>10</sup> Идентификатор (identifier, ID) — уникальный признак объекта, позволяющий отличать его от других объектов, т. е. идентифицировать.

## 6.2. Искусственный интеллект и культура [1; 31]

Искусственный интеллект является мощным средством обработки данных и может находить решения сложных задач быстрее, чем традиционные алгоритмы, написанные программистами. Можно утверждать, что в ближайшее десятилетие степень его вовлеченности в творческие процессы будет только возрастать. Традиционное искусство все больше музеефицируется и теряет связь с современной культурой. Творцам во все более широких областях художественной деятельности требуются информационно-техническая компетентность и техническое образование. В целом тенденция такова, что формируется новый тип творца — художник-программист с новым типом алгоритмизированного художественного мышления [72].

Цифровые технологии влияют на все традиционные виды искусств и становятся основой новых видов и направлений художественной деятельности, активно развиваются новые цифровые искусства. Например, на данном этапе интенсивно формируется направление интерактивных музеев, появляются голографические изображения, имитирующие произведения искусства, развиваются трехмерная анимация, электронная музыка (драм-н-бейс, хаус, техно и др.), сетевое искусство (нет-арт), браузер-арт, нано-арт, дигитограф, веб-дизайн и виджеинг (VJing), код-арт и др. Уже существуют цифровые компьютерные графика, скульптура и живопись. Направление 3D-моделирования, технологии 3D-печати объединяют работу инженера, программиста и художника.

Интересная особенность цифрового произведения искусства — оригинальность всех его электронных копий, в то время как каждое традиционное произведение искусства уникально.

Цифровые компьютерные технологии трансформировали саму структуру изобразительного искусства, лишая его произведения объективации в материале, но сохраняя основные модусы визуализации и характер художественной коммуникации. Новые технологии дают искусству как новые возможности, так и новые сложности. С одной стороны, эти технологии открывают новые просторы для творчества, с другой — при этом порождают симуляционное псевдотворчество в рамках цифрового моделирования.

Разумеется, на протяжении всей истории человечества развитие науки и техники влияло на искусство, порой очень фундаментально — вспомним, например, изобретение книгопечатания, появление фотографии и кино. Искусство, в свою очередь, также воздействует на

технологии и производство (например, дизайн). Взаимодействие науки, техники и искусства всегда оставалось динамичным. Постараемся выявить актуальные и потенциальные качественные трансформации в этом порой сотрудничестве, а порой и противостоянии.

Современное искусство, уподобляясь науке, все больше приобретает экспериментальный характер. Изобретаются и апробируются все новые технологизированные художественные языки, исследуется их влияние на реципиента, при создании перформансов, энвайронментов, инсталляций учитываются разнообразные нюансы психологии зрительского восприятия [10; 31].

Новый аспект процесса художественного творчества с применением цифровых технологий — точное прогнозирование результата творчества. То есть художественный образ может создаваться виртуально и апробироваться, а затем опредмечиваться в материале. При этом сами программы моделирования отчасти направляют и задают конструирование того или иного образа.

Еще одна качественная новация — коллективное сотворчество территориально удаленных друг от друга художников по созданию одного художественного произведения.

Доступность информации о творчестве художников из разных стран и культур способствует развитию мультикультурализма в современном искусстве, либерализации эстетических и в целом социокультурных взглядов людей.

Так называемое сетевое искусство усиливает коммуникативные функции искусства. В том числе в новых формах синтетических экранных искусств часто наблюдается смещение интереса и внимания с результата деятельности на сам процесс художественного производства. Субъектное художественное творчество все больше трансформируется в цифровом искусстве именно в производство, конструирование, где уменьшается художественность, но сохраняется эстетика. Чаще встречаются арт-объекты, нежели произведения искусства с целостным, семантически насыщенным художественным образом.

Искусство сегодня потребляется, изучается, но все меньше понимается. Существует опасность распространения в виртуальной реальности суррогатных «экранных» эстетических идеалов, искажающих представления о художественном процессе и деструктивно влияющих на массовое сознание.

В связи с быстрой экспансией высоких технологий в художественную среду возникают проблемы с восприятием арт-медиа. Зачастую

реципиент просто не посвящен в существующие художественные дискурсы и не понимает современные высокотехнологичные художественные языки.

Прежде та или иная технология выступала средством в творчестве художника, ее роль была посреднической между замыслом художника и его воплощением. Теперь же порой технология поднимается до уровня сотворчества, а то и соавторства, искусство все больше становится искусственным. Посредством цифровых технологий осуществляется автоматизация творческого процесса. Художественный рендеринг способен имитировать приемы и техники различных художественных форм и направлений и даже индивидуальную манеру конкретного художника.

Такая технология, как дополненная реальность (ДР, AR), позволяет, например, цифровой камере распознавать изображения окружающей реальности, программно их обрабатывать и преобразовывать, накладывая виртуальный образ. Может «достраиваться» здание или «дорисовываться» ландшафт и т. п. Один из художественных проектов ДР (AR) позволяет при наведении смартфона на арт-объект получать дополнительную информацию в форме видео и/или аудио.

Поскольку у современного человека массовой культуры преобладает чувственно-образное мышление, то, как правило, подобные художественные проекты, в отличие от модернистского концептуального искусства, апеллируют не к интеллекту и понятийному мышлению, а к эмоциям и ощущениям зрителя. Эффекты-впечатления в цифровом искусстве пока довлеют над содержанием [10; 24; 31].

Еще одна особенность цифрового искусства — его диалогичность и интерактивность. Многие произведения носят динамический характер, часто художники оставляют свое произведение «открытым», приглашая самого реципиента к сотворчеству и завершению образа. Некоторые технологичные арт-объекты могут меняться от прикосновений зрителя, звуков, изменений в окружающей среде.

Алгоритмизации и программной реализации сегодня подвергается не только технический процесс, но и эстетические компоненты творческого процесса, и даже само художественное мышление. Одна из ведущих проблем, находящих отражение в современном искусстве, — проблема информационно-техногенного антроподефицита, соотношения искусственного и естественного. Художественное сознание рефлексировало над своим актуальным и потенциальным состоянием, художественное мышление эволюционирует. Существенные трансформации

в мире современного искусства приводят к переосмыслению основных понятий и категорий традиционной эстетики, а также к разработке нового типа алгоритмизированной эстетики.

Открытым пока остается вопрос о свойствах и критериях статуса цифрового произведения как произведения искусства.

Отметим, что, помимо прочего, при использовании цифровых технологий присутствуют и так называемые «факторы страха», проявляемые при их внедрении с сфере культуры и искусства [25; 67]:

- низкая цифровая грамотность сотрудников организаций;
- отсутствие достаточного бюджета;
- сложившееся нейтральное или негативное отношение к изменениям, связанным с цифровыми технологиями.

Искусство остается «зеркалом» культуры, в котором отражаются и новые формы техно-информационной цивилизации, и ее содержание: в современных художественных образах, как традиционными способами, так и с помощью цифровых технологий, воплощаются достижения и разнообразные проблемы нашего общества. Как точно заметил канадский философ и культуролог Маршалл Маклюэн, «искусство всегда было системой раннего оповещения, которая может предупредить культуру о том, что с ней должно произойти».

### *Изобразительное искусство*

В 1968 г. американский профессор Гарольд Коэн начал работу над созданием AARON — компьютерной программы, самостоятельно пишущей картины. В том же году в лондонском Институте современного искусства прошла имевшая большое влияние выставка под названием «Кибернетическая проницательность», посвященная результатам использования движущихся роботов в мире искусства. В 2001 г. британский профессор Саймон Колтон начал работу над инструментом «The Painting Fool», умеющим читать и рисовать. В июле 2013 г. во Франции прошла выставка его работ.

В 2015 г. Google запустил проект Google DeepDream по созданию искусственного интеллекта (ИИ) с интуицией для творческих занятий. Он работает по системе обучения GUN, когда один ИИ анализирует огромное количество художественных изображений и создает по их мотивам другие, а уже на них учится второй ИИ. В итоге второй ИИ после анализа картин, созданных первым, начинает рисовать — в совершенно странных жанрах, непохожих на все, что создавал человек.

Яркий пример того, что вычислительное искусство уже действительно считается искусством, появился в 2018 г. Нейросеть, созданная группой французских разработчиков, обработала 15 000 портретов кисти известных и малоизвестных художников разных эпох и нарисовала собственные картины, одна из которых, «Портрет Эдмона де Белами», была продана на аукционе «Кристис» за 432,5 тыс. долл. С этого момента ИИ официально стал участником художественного мира.

В феврале 2019 г. компания Nvidia выпустила нейросеть StyleGAN и открыла сайт ThisPersonDoesNotExist.com, где нейросеть в реальном времени создает фотопортреты несуществующих людей, причем на таком уровне реалистичности, что отличить их от фото настоящих людей очень сложно.

В марте 2020 г. «Яндекс» создал «Галерею нейросетевого искусства» — сайт с виртуальной выставкой картин, сгенерированных StyleGAN2 и распределенных по разным секциям собственным алгоритмом компании.

Технологии создания произведений искусства с применением алгоритмов ИИ, машинного обучения и нейронных сетей известны под общим названием AIArt.

NST (neural style transfer — нейронный перенос стиля) — самая простая и популярная форма использования ИИ в творчестве. Модель построена на основе сверхточных нейронных сетей (СНС) и применяет стилизацию изображения. Она внедрена в такие популярные мобильные приложения, как DeepArt и Prisma. На входе модели два изображения: шаблон-стиль и оригинал. При высокой стилизации алгоритм оптимизирует параметры таким образом, что результаты преобразования шаблона и оригинала максимально близки в промежуточных слоях СНС, которые отвечают за метаобраз. Фактор стилизации может регулироваться. Технология позволяет успешно имитировать стили известных шаблонов из библиотеки. Результат обработки в промежуточных слоях нейронной сети используется также в технологии DeepDream компании Google с 2015 г. При использовании такого рода технологий неизбежно возникают вопросы, где проходит граница между стилизацией и оригиналом и как защитить авторские права носителям бренда.

Упомянутая выше картина «Портрет Эдмона де Белами», продажа которой привлекла внимание широкой общественности к AIArt, была создана с помощью GAN (generative adversarial network — генеративно-сопоставительная сеть). GAN использует две нейронные сети, одна из

которых генерирует псевдослучайные образы из заданного набора распределений, а вторая (CNN-дискриминатор) определяет правдоподобие образа на основе тренировочного набора. Большинство первопроходцев в сфере AI Art использовали именно GAN.

Одна из разновидностей GAN — креативно-сопоставительная сеть (creative adversarial network, CAN) работает по тому же принципу, за исключением одной важной детали: дискриминатор имеет множество классов, каждый из которых соответствует своему стилю (импрессионизм, сюрреализм и др.); таким образом, на выходе генератора получаются стилизованные образы.

Скульптуры, созданные ИИ, пока не так популярны, как картины, однако развитие в данном направлении все же есть. В основном ИИ используется для создания GAN-макета либо непосредственно для разработки объемной модели. Например, скульптура «Распределение пространства человеком» (Human Allocation of Space), созданная в 2019 г. Скоттом Итоном и представленная на его выставке «Artist+AI: Figures and Form», создана с применением инструментов ИИ (в данном случае ИИ переводит рисунки в трехмерную форму). Другой пример — скульптура «Dio» Бена Снелла, выставленная на аукционе «Филлипс» в 2019 г. Для ее создания автор использовал особую методику, специально обучив ИИ на произведениях великих скульпторов. В базе, по которой проходило обучение, было порядка 1000 работ признанных классиков. Кроме того, Снелл добавил что-то свое, в результате получилась довольно оригинальная работа с налетом абстрактности.

### *Музыка и литература*

В 1951 г. Алан Тьюринг впервые попытался написать музыку силами компьютера. Примерно в то же время начались отечественные эксперименты по созданию «машинной» музыки. В 1959 г. ЭВМ «Урал» под руководством Рудольфа Зарипова — музыканта, математика, специалиста в области психологии творчества, кандидата физико-математических наук — уже «сочиняла» вальсы и марши. Замысел математического выражения и вычисления мелодий родился у Зарипова еще в 1947 г., когда он был студентом казанского музыкального училища. В своей книге «Кибернетика и музыка» (1963) он описал создание музыки как творческий, но в то же время довольно механический процесс.

Попытки статистического анализа и алгоритмизации стихосложения в нашей стране предпринимались задолго до появления компьютера. Первое советское машинное стихотворение, сочиненное ЭВМ, было

опубликовано в 1959 г. в книге «Быстрее мысли» кибернетика Натана Кобринского и публициста Виктора Пекелиса.

Современные системы искусственного интеллекта благодаря новым технологиям становятся все более умными. В целях обучения модели разработчики применяют множество рассказов и стихов, разрабатывают методы глубокого обучения для создания коротких статей, диалогов и творческого письма. Машина анализирует полученную информацию, выделяет различные закономерности и использует принципы генерации новой информации на основе разных математических законов.

К примеру, «Яндекс» в 2013 г. представил сервис «Автопоэт» — это нейросеть, которая составляет стихотворения из поисковых запросов. В 2016 г. сотрудники «Яндекса» Алексей Тихонов и Иван Ямщиков записали альбом «Нейронная оборона», тексты к которому создал искусственный интеллект, проанализировав тексты Егора Летова и группы «Гражданская оборона». В середине февраля 2019 г. другая их нейросеть в соавторстве с композитором Кузьмой Бодровым написала пьесу для альта с оркестром, и 24 февраля ее исполнил государственный симфонический оркестр «Новая Россия» под управлением Юрия Башмета на закрытии XII Зимнего международного фестиваля искусств в Сочи.

В сентябре 2018 г. американская певица Тарин Саутерн выпустила первый в мире поп-альбом «I AM AI», где музыкальное сопровождение было практически полностью создано искусственным интеллектом: робот и сочинил музыку, и записал треки всех инструментов, и осуществил постпродакшн. Единственное, что должен был сделать музыкант, — это задать начальное направление в отношении желаемого стиля и общего ритма, а все остальное алгоритм создал самостоятельно.

Компания OpenAI, занимающаяся разработкой и лицензированием технологий на основе машинного обучения, в феврале 2019 г. представила нейронную сеть GPT-2, способную генерировать целые страницы связного текста. В том же году разработчик из Москвы Михаил Гранкин создал русский аналог нейросети GPT-2, который умеет генерировать тексты на основе пары предложений.

В 2020 г. команда разработчиков Google запустила онлайн-сервис Verse by Verse на основе ИИ-технологий. Программа помогает писать стихи в стиле известных поэтов, имитируя их уникальную манеру подачи материала.

В 2021 г. разработчики из OpenAI представили нейронную сеть DALL-E, которая создает изображения по текстовому описанию.

### *Выставки*

Естественно, больше всего с ИИ работают крупнейшие корпорации: Google, Amazon, NVidia, Apple и др. Фактически никто из них не позиционирует свои исследования как создание нейросети, которая могла бы полноценно заниматься искусством. Это скорее научные фундаментальные работы, позволяющие расширить границы возможностей ИИ. Широкую панораму развития технологического искусства можно проследить с помощью материалов и экспозиций многочисленных конкурсов, фестивалей и выставок, представляющих самые яркие примеры образов, порождаемых компьютером, а также совместного творчества человека и машины.

Международный фестиваль Ars Electronica проходит с 1979 г., являясь платформой для технологических художников всего мира.

Основанный в 1999 г. ежегодный фестиваль СТМ, который проводится в Берлине, посвящен музыке и изобразительному искусству.

С 2016 г. в США проходит конкурс картин, нарисованных роботами, RobotArt. Этот конкурс был разработан, чтобы стимулировать робототехников к созданию новых механических покрасочных устройств.

Международный фестиваль современного искусства EverArt Weekend, основанный в 2019 г., затрагивает актуальные вопросы о будущем искусства, такие как «может ли искусственный интеллект творить лучше художника?».

В июне 2019 г. в Эрмитаже прошла выставка «Искусственный интеллект и диалог культур», организованная Эрмитажем и Российским фондом прямых инвестиций. На этой выставке было представлено 14 работ из 10 стран.

В начале 2022 г. в московской галерее-мастерской «ГРАУНД Солянка» прошла международная выставка «Код искусства», где были представлены проекты мировых звезд медиаискусства, молодых художников, разработчиков и энтузиастов машинного обучения, созданные с применением нейронных сетей.

В августе 2022 г. на конкурсе изобразительных искусств штата Колорадо в номинации «Цифровое искусство» победил художник Джейсон Аллен с работой «Космический оперный театр» (фр. Théâtre D'opéra Spatial), созданной с помощью нейросети Midjourney.

В конце 2022 г. в галерее Bitforms в Сан-Франциско открылась выставка «Искусственное воображение» (Artificial Imagination), где все картины были созданы с помощью нейросети DALL-E.

Интерес к искусственному интеллекту неуклонно возрастает, поэтому количество мероприятий и выставок произведений искусства, созданных с его помощью, скорее всего, будет только увеличиваться.

Можно заключить, что цифровые технологии повлияли на формирование таких новых черт искусства, как интерактивность (в том числе во взаимодействии творца и зрителя, его участия в самом творческом процессе), элитарность цифрового медиаискусства (зависимость от доступности технологий), создание новых художественных средств выразительности, жанров и форм, мультикультурность, диалогичность, прогнозируемость результата творчества, редактируемость, отказ от объективации произведения в материале, коммуникационный характер искусства, оригинальная множественность произведений, автоматизация творческого процесса.

### **6.3. Искусственный интеллект и право [1; 56]**

Рассмотренные выше своеобразные и замечательные результаты вычислительного творчества подводят нас к ряду важных вопросов:

- может ли ИИ стать не просто инструментом художника, а самостоятельным автором?
- что объединяет ИИ, роботов и юристов?
- какое отношение к новым технологиям и результатам их применения имеет интеллектуальная собственность (ИС)?
- как изменятся положения права в условиях развития ИИ и робототехники в целом?

Безусловно, окончательных ответов на эти вопросы пока нет и не может быть. Создавая курс, мы не ставили перед собой цель включить в него исчерпывающее описание всех проблем, с которыми теоретики и правоприменители в области ИС сталкиваются в наше время.

Сегодня человек сделал возможным компьютерное творчество — и это пока еще не раскрытая и не описанная проблема, в том числе и для специалистов в области ИС. Создаваемые ИИ объекты: изображения, музыкальные произведения, тексты — порой неотличимы от произведений живых людей. Однако ИИ может создать гениальную симфонию,

сочетание рифм, графически правильно организованные изображения, но лишь признание человека позволит всему этому обрести ожидаемый статус — действительно быть искусством, а не казаться им.

Произведения ИИ рождаются не в порыве вдохновения и сильных эмоций, а в результате работы алгоритмов и строгой математической последовательности. Лишенная воображения машина воспроизводит категории и образы, заложенные в нее человеком, поэтому подлинного творчества — создания чего-то абсолютно нового — не происходит.

Искусственный интеллект и роботы — это средства производства, исполнительные механизмы, решающие прикладные задачи, поставленные человеком. Вопрос о возможности защиты авторским правом произведений, созданных ИИ, остается дискуссионным — ведь творческие способности до настоящего времени признавались только за человеком.

Машина автором не является — это признается большинством. Но если один автор создал алгоритм и принципы работы ИИ, а другой человек ими воспользовался — и появился новый результат, то кто должен быть признан *автором* этого нового объекта — создатель инструмента или его пользователь? Можно ли считать обоих соавторами?

Автора такого ценного инструмента, как алгоритм или вычислительный комплекс, можно было бы считать соавтором появляющегося результата, если бы он заложил хотя бы какие-то контуры, основы его (ведь нельзя же быть автором того, о чем сам не имеешь ни малейшего представления) — но система работает автономно, учится сама и сама принимает решения независимо от его создателя. Сами по себе новые интеллектуальные системы, в том числе саморазвивающиеся и обучаемые, в настоящее время еще не стали отдельной, особенной категорией результатов интеллектуальной деятельности. Этой тематике уделяется пристальное внимание государством, юридическим сообществом как в мире, так и в России.

### *В мире*

В 2020 г. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) запустила платформу AI Policy Observatory, на которой размещается информация о регулировании ИИ в различных странах мира.

В Совете Европы в специально созданном Комитете по искусственному интеллекту (Committee on Artificial Intelligence, CAI) активно

прорабатываются подходы к регулированию проблем ИИ на региональном и международном уровнях.

В октябре 2020 г. Европейский парламент принял три важные резолюции, регламентирующие различные сферы отношений в рамках функционирования ИИ-технологий: «Этические принципы в сфере искусственного интеллекта, робототехники и связанных с ними технологий»; «Режим гражданской ответственности, возникающей при использовании технологии искусственного интеллекта»; «Об интеллектуальных правах в сфере развития технологий искусственного интеллекта». Эти резолюции Европарламента особенно важны, поскольку они не только определяют сферы отношений, реализация которых возможна с использованием ИИ, и потенциальные проблемы, но и содержат конкретные предложения по законодательному урегулированию спорных вопросов.

На уровне ЮНЕСКО в 2021 г. был принят первый глобальный стандарт, касающийся ИИ. Рекомендации ЮНЕСКО по этическим аспектам ИИ рассматривают ИИ как технологическую систему, способную обрабатывать данные и информацию способом, напоминающим разумное поведение и включающим, как правило, такие аспекты, как рассуждение, обучение, распознавание, прогнозирование, планирование и контроль.

Создание норм международного права универсального характера, действие которых распространялось бы на все государства мира, еще впереди. Приняты лишь отдельные документы, способствующие формированию основ международного правового регулирования в сфере ИИ и носящие рекомендательный характер.

В юрисдикциях нескольких стран общего права: Новой Зеландии, Соединенного Королевства, Ирландии, Индии — установлен специальный режим для произведений, созданных программами для ЭВМ, при этом авторство таких работ принадлежит лицу, которым приняты меры, необходимые для создания произведения, или лицу, которое является инициатором создания произведения. Срок охраны авторских прав на такие произведения исчисляется с даты их создания (например, в Великобритании — 50 лет).

### *В России*

В 2017 г. крупнейшая международная юридическая фирма Dentons по заказу инвестиционной компании Grishin Robotics разработала концепцию первого в России законопроекта о робототехнике. Документ

был призван инициировать дискуссию о системном законодательном регулировании в области ИИ и робототехники. Основная цель создания концепции законопроекта — задать направление экспертной дискуссии о том, как могут регулироваться отношения с участием роботов, чтобы заранее подготовиться к распространению перспективных технологий в повседневной жизни. Концепция была направлена в научные и образовательные учреждения страны для критики, обмена идеями и дальнейшего совместного творчества.

Согласно «Национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года», утвержденной Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490, предусмотрено формулирование этических принципов в сфере ИИ на национальном уровне — это позволит точнее определить вектор развития российского законодательства об ИИ.

Распоряжением Правительства РФ от 19 августа 2020 г. № 2129-р утверждена «Концепция развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 года», разработанная Минэкономразвития России. Цель Концепции — определить направления развития российского законодательства для обеспечения возможности создания и применения технологий ИИ и робототехники в различных сферах экономики, не нарушая при этом прав и законных интересов граждан. Концепция направлена на обеспечение условий для развития ИИ и робототехники. В первую очередь необходимо создание регуляторной среды, комфортной для безопасного развития и внедрения этих технологий. Далее регулирование должно основываться на балансе интересов человека, общества, государства, компаний — разработчиков систем ИИ и робототехники, а также потребителей их товаров, работ и услуг.

В октябре 2021 г. в Москве во время Международного форума «Этика искусственного интеллекта: начало доверия», проводившегося при поддержке Правительства РФ, был подписан национальный «Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта»<sup>11</sup>, положения которого стали частью федерального проекта «Искусственный интеллект» и Стратегии развития информационного общества на 2017–2030 гг.

---

<sup>11</sup> В России появился Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/v-rossii-poavilsa-kodeks-etiki-v-sfere-iskusstvennogo-intellekta-27078> (дата обращения: 29.07.2024)

В рамках реализации Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и Указа Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в том числе с целью решения задачи по обеспечению ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере, Правительством РФ была сформирована национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена протоколом заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7), в состав которой входят следующие федеральные проекты:

- «Нормативное регулирование цифровой среды»;
- «Кадры для цифровой экономики»;
- «Информационная инфраструктура»;
- «Информационная безопасность»;
- «Цифровые технологии»;
- «Цифровое государственное управление»;
- «Искусственный интеллект»;
- «Обеспечение доступа в Интернет за счет развития спутниковой связи»;
- «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли».

Во введении этой книги было показано, что развитие креативных индустрий несет множественные позитивные эффекты для экономики и общества, включая рост малого и среднего предпринимательства, создание новых рабочих мест, повышение качества человеческого капитала за счет привлечения талантов и формирования востребованных компетенций. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» представляет собой платформу, на которой создается новая, перспективная модель взаимодействия между обществом, бизнесом, властью и гражданами.

#### **6.4. Цифровая трансформация**

Цифровая трансформация — необходимый инструмент при переходе к цифровой экономике.

Продолжительное время под цифровой трансформацией подразумевались перевод в цифровой формат или хранение в цифровом формате традиционных форм данных. Однако в настоящее время это понятие гораздо шире.

Наиболее близки по сути к цифровой трансформации процессы использования цифровых данных для решения широкого круга задач, начиная от организации электронного документооборота, планирования ресурсов на основе анализа больших данных и заканчивая формированием жизненного цикла продукта/услуги в едином информационном пространстве.

На сегодняшний день существует несколько определений цифровой трансформации, обусловленных эволюцией цифровых технологий. Ключевыми являются термины, которые звучат похоже, но различаются по смыслу:

- *оцифровка* (digitization) — это преобразование информации «с физических носителей на цифровые»; этом случае сама информация не изменяется, а только преобразуется в электронную форму, позволяющую формализовать и модернизировать существующие бизнес-процессы;
- *цифровизация* (digitalization) — это создание нового продукта в цифровой форме, с новым функционалом и потребительскими свойствами; позволяет сделать существенный рывок в бизнесе и получить конкурентные преимущества.

Подавляющее большинство людей трактуют цифровизацию как процессы автоматизации и информатизации, но эти понятия следует разграничивать:

- *автоматизация* — это одно из направлений научно-технического прогресса, использующее саморегулирующиеся технические средства и математические методы с целью освобождения человека от участия в процессах получения, преобразования, передачи и использования энергии, материалов, изделий или информации либо существенного сокращения этого участия или трудоемкости выполняемых операций;
- *цифровизация* — это процесс, направленный на оцифровку всех информационных (и даже материальных) ресурсов (создание цифровых копий) и формирование сетевых платформ взаимодействия с целью получения прогнозируемого и гарантированного результата для любого управляющего воздействия с применением средств автоматизации.

В своем отчете «Россия 2025: от кадров к талантам» специалисты консалтинговой компании Boston Consulting Group отметили: «цифровизация — это использование возможностей онлайн и инновационных

цифровых технологий всеми участниками экономической системы — от отдельных людей до крупных компаний и государств»<sup>12</sup>.

Отличие цифровой трансформации от цифровизации состоит в радикальном повышении эффективности. Поэтому успешное претворение цифровой трансформации в жизнь, как правило, приводит к созданию новых бизнесов и бизнес-моделей. Таким образом, не каждый проект внедрения или модернизации информационных систем заслуживает того, чтобы называться цифровой трансформацией.

Схематично процесс цифровой трансформации представлен на рис. 17.

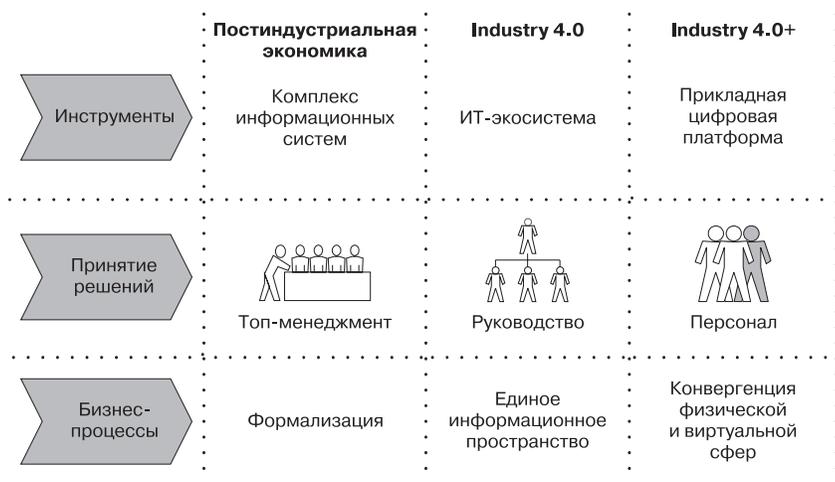


Рис. 17. Процесс трансформации экономических субъектов

Fig. 17. The process of transformation of economic entities

Цифровая трансформация — это внедрение современных цифровых технологий в бизнес-процессы. Этот подход подразумевает не только установку современного оборудования или программного обеспечения, но и фундаментальные изменения в подходах к управлению, корпоративной культуре, внешним коммуникациям. В результате повышаются производительность каждого сотрудника и уровень удовлетворенности

<sup>12</sup> Россия 2025: от кадров к талантам / Исследование Boston Consulting Group и Сбербанка России. 2017 [Электронный ресурс]. URL: [http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills\\_Outline\\_web\\_tcm26-175469.pdf](http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf) (дата обращения: 29.07.2024).

клиентов, а компания приобретает репутацию прогрессивной и современной организации.

Таким образом, целесообразно определить *цифровую трансформацию* как процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты функционирования субъекта экономической деятельности, требующий внесения коренных изменений в технологии, операции и принципы создания товаров и услуг.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Перечислите и охарактеризуйте сквозные цифровые технологии.
2. Назовите федеральные проекты, входящие в состав национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».
3. Что такое цифровая трансформация?
4. Что является целью цифровой трансформации?
5. Что относится к объектам цифровой инфраструктуры?
6. На что влияет цифровая инфраструктура?
7. Приведите примеры использования цифровых технологий в искусстве и культуре.
8. Может ли искусственный интеллект стать не просто инструментом художника, а самостоятельным автором?
9. Что объединяет искусственный интеллект, роботов и юристов?

### **Дополнительный материал**

- Оцифровка театральных архивов [Электронный ресурс]. URL: <https://obr.niiss.ru/lections/otsifrovka-teatralnyh-arhivov/>
- Цифровые технологии в креативных индустриях: преимущества и недостатки применения цифровизации в сфере культуры РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://obr.niiss.ru/lections/tsifrovye-tehnologii-v-kreativnyh-industriyah-preimuschestva-i-nedostatki-primeneniya-tsifrovizatsii-v-sfere-kultury-rf/>

# **МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

## **Темы семинарских и практических занятий**

1. Разработка и реализация стратегии развития лидерства.
2. Модели современного лидерства.
3. Функции стратегического управления развитием лидерства.
4. Элементы стратегического управления развитием лидерства.
5. Управление проектами в сфере культуры.
6. Цифровая трансформация библиотеки.
7. Сайт и посадочная страница.
8. Инструменты цифрового маркетинга.

## **Темы для практической и самостоятельной работы**

1. Современный стратегический анализ.
2. Менеджмент в сфере креативных индустрий.
3. Процессный подход: управление бизнес-процессами.
4. Инструменты цифровой экономики: управление проектами и работа в команде.
5. Создание веб-сайта.
6. Цифровой маркетинг: инструменты, каналы, направления и усилия.

Материалы для семинарских и практических занятий размещены на портале курса «Лови будущее!» (<https://obr.niiss.ru/>).

## Литература

1. *Авершина М. В.* Творчество и искусственный интеллект // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № S1. С. 201–209.
2. *Акулич М. В.* Интернет-маркетинг. М. : Дашков и К°, 2016. 352 с.
3. *Аузан А. А., Бахтигараева А. И., Брызгалин В. А.* Развитие креативной экономики России в контексте современных вызовов // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 2(54). С. 213–220. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-54-2-12.
4. *Ашманов И. С., Иванов А. А.* Оптимизация и продвижение сайтов в поисковых системах. СПб. : Питер, 2013. 464 с.
5. *Барышников А. В., Трепольская Д. С.* Образовательный потенциал в творческих индустриях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 4. № 10(118). С. 51–62. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2021.10.04.008.
6. *Бескаравайная Е. В., Митрошин И. А., Харьбина Т. Н.* Портал научной библиотеки как элемент единого цифрового пространства научных знаний // Информатика и инновации. 2020. Т. 15. № 3. С. 7–13.
7. *Бобков В. Н.* Неустойчивая занятость в формальной экономике России — основная причина неформальной занятости // Уровень жизни населения регионов России. 2017. № 1(203). С. 7–16.
8. *Васильева Е. В., Гунаре М. Л.* Креативные индустрии: опытное проектирование : учебник. СПб. : Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2021. 191 с.
9. *Вириш Ю. Ф.* Интернет-маркетинг. Полный сборник практических инструментов. М. : Эксмо, 2010. 224 с.
10. *Воронова Н. И.* Влияние цифровых технологий на искусство: сотрудничество и противостояние // Цифровое общество как культурно-исторический контекст развития человека : сб. науч. ст. и матер. междунар. конф. Коломна : Гос. соц.-гум. ун-т, 2018. С. 90–95.
11. *Ганич Л. В.* Определение роли человеческого капитала на каждом из этапов эволюции концепции цифровой экономики // Новое в экономической кибернетике. 2022. № 3. С. 121–135.
12. *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект в работе. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. 512 с.
13. *Грант А.* Подумайте еще раз. Сила знания о незнании. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. 272 с.
14. *Деревянко К. И., Орловская В. П., Филиппова И. Г.* Креативное мышление как элемент Soft Skills специалиста индустрии событий // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 3. С. 267–280. DOI: 10.35854/1998-1627-2022-3-267-280.

15. Долганова О. И., Виноградова Е. В., Лобанова А. М. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 322 с.
16. Дробышева Е. Э. Образовательные стратегии эпохи креативности // Культура и образование. 2018. № 4(31). С. 5–12.
17. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник. М. : Инфра-М, 2023. 319 с.
18. Катаев А. В., Катаева Т. М., Названова И. А. Digital-маркетинг : учеб. пособие. Ростов н/Д : Издательство Южного федерального университета, 2020. 161 с.
19. Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов : открытая лекция. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2018. 28 с.
20. Квинт В. Л. Концепция стратегирования : монография. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
21. Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.
22. Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб. : Институт нового индустриального развития им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
23. Кожушко О. А. Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования : учеб. пособие. Новосибирск : РИЦ НГУ, 2015. 327 с.
24. Коленко С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2023. 370 с.
25. Кондо М. Магическая уборка. Японское искусство наведения порядка дома и в жизни. М. : Эксмо, 2022. 226 с.
26. Кондратьева Л. Н., Ковалев А. Е. Цифровые инновации в современных креативных индустриях // Культура и время перемен. 2022. № 4(39). Порядковый номер: 4.
27. Коровникова Н. А. Культура в экономическом дискурсе: становление и современное состояние // Вестник культурологии. 2022. № 4(103). С. 72–87. DOI: 10.31249/hoc/2022.04.05.
28. Королева И. Б., Соколова И. Л. Креативные индустрии в России и мире: состояние, тенденции и проблемы управления развитием // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13. № 3. Порядковый номер: 14. DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(3).14.
29. Коттон Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер. М. : Лаборатория знаний, 2019. 320 с.
30. Креативные индустрии России: тенденции и перспективы развития / Т. В. Абанкина, Е. А. Николаенко, В. В. Романова [и др.]. М. : Grey Matter, 2021. 44 с.
31. Креативные индустрии в условиях цифровой экономики : монография / А. Д. Евменов, Е. А. Байков, Л. А. Еникеева [и др.] ; под общ. ред.

- А. Д. Евменова ; Министерство культуры Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения». СПб. : СПбГИКиТ, 2020. 178 с.
32. Креативный класс в России: портрет в цифрах. Научный дайджест, спецвыпуск / М. А. Гершман, А. В. Демьянова, Е. Ю. Полякова [и др.]. М. : НИУ ВШЭ, Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала, 2021. 17 с.
  33. Кузьмина С. Н. Специфика подготовки кадров творческих индустрий в контексте их цифровой трансформации // Петербургский экономический журнал. 2018. № 1. С. 60–69.
  34. Кузьмина К. А., Матецкая М. В., Тихомирова О. Г. Предпринимательство в креативных индустриях : учеб. пособие. СПб. : Петрополис, 2018. 138 с.
  35. Курдюкова Н. О. Креативно-цифровая экосистема как почва роста креативных индустрий в современной экономике // Самоуправление. 2023. № 2(135). С. 741–745.
  36. Лайкер Дж., Трахилис Й. Лидерство на всех этапах бережливого производства: практическое руководство. М. : Альпина Паблишер, 2018. 400 с.
  37. Ларионова А. А. Экономике впечатлений: занятость в креативных индустриях // Самоуправление. 2022. № 5(133). С. 506–510.
  38. Лунева Е. А., Реброва Н. П. Цифровой маркетинг. М. : Прометей, 2021. 164 с.
  39. Направления совершенствования развития наукоемких предприятий ракетно-космической отрасли России : учеб. пособие / И. В. Белькович, Н. В. Гладких, А. О. Жуков [и др.]. М. : ФГБНУ «Экспертно-аналитический центр», 2018. 145 с.
  40. Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1(1). С. 57–65. DOI: 10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65.
  41. Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. № 4(45). С. 150–160. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160.
  42. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М. : КноРус, 2023. 180 с.
  43. Новикова И. В. Стратегическое лидерство : учебник. М. : КноРус, 2024. 222 с.
  44. Одден Л. Продающий контент. Как связать контент-маркетинг, SEO и социальные сети в единую систему. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 384 с.
  45. Опыт проектного управления в сфере культуры : учеб. пособие / Л. С. Азаренков, В. С. Парзина, Е. А. Ганицева [и др.]. Екатеринбург : УрГПУ, 2018. 127 с.
  46. Основы управления проектами : учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенчук ; Министерство образования и науки РФ, Уральский федеральный университет. Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2015. 112 с.

47. Панкратова Я. А., Шушунова Т. Н. Перспективы цифровой трансформации креативных индустрий // Успехи в химии и химической технологии. 2023. Т. 37. № 1(263). С. 60–62.
48. Паренти Т. Кибербезопасность. Что руководителям нужно знать и делать. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. 272 с.
49. Переверзев М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства. М. : Инфра-М, 2023. 192 с.
50. Питерс Т. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. 360 с.
51. Постановление Правительства РФ от 01.07.2022 № 1195 «Об утверждении Правил осуществления просветительской деятельности» // ИПП «Гарант» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/404936297/?ysclid=lyu4tmmfc8990744771> (дата обращения: 23.07.2024).
52. Развитие креативных индустрий в России: ключевые индикаторы. Научный дайджест № 1 / С. В. Бредихин, В. В. Власова, Н. В. Гаврилова [и др.]. М. : НИУ ВШЭ, Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала, 2021. 21 с.
53. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» // ИПП «Гарант» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402745784/?ysclid=lyu7cof8v8682999381> (дата обращения: 23.07.2024).
54. Реймонд М. Исследование трендов : практическое руководство. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. 242 с.
55. Рубенштейн Д. Быть лидером : Правила выдающихся CEO, политиков общественных деятелей XXI века. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2022. 500 с.
56. Рязанова О. Е. [и др.]. Креативная экономика : учеб. пособие / О. Е. Рязанова, Л. С. Леонтьева, Л. Н. Орлова, В. П. Золотарева. М. : КноРус, 2022. 133 с.
57. Салинбахер Ю. Создайте личный бренд : Как находить возможности, развиваться и выделяться. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 180 с.
58. Сигел Д. Сознание. Наука и искусство присутствия. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. 400 с.
59. Симонова И. Ф. Управление проектами в учреждении культуры: подходы, ценности, технологии : учеб. пособие. СПб. : Научно-технологические технологии, 2021. 417 с.
60. Смирнов С. Н., Николаенко Е. А. Статистика креативной экономики в России // Экономические и социальные проблемы России. 2022. № 4. С. 61–76. DOI: 10.31249/espr/2022.04.03.
61. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М. : Юнити-Дана, 2014. 324 с.

62. Социокультурная экономика: как культура влияет на экономику, а экономика — на культуру : курс лекций / А. А. Аузан, Е. Н. Никишина. М. : Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2021. 200 с.
63. *Спасская Д. Д.* Вектор развития креативных индустрий в цифровой экономике // *Инновационная экономика и современный менеджмент*. 2018. № 4. С. 10–12.
64. *Сполл Б., Ксандер М.* Утренние ритуалы. Как успешные люди начинают свой день. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 260 с.
65. Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / И. В. Новикова, О. Е. Абросова, К. В. Бойко [и др.]. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с.
66. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова [и др.] ; под общ. ред. Е. М. Роговой. М. : Юрайт, 2023. 383 с.
67. *Уразова С. Л.* Креативные индустрии как метасистема и фактор социальной адаптации в новой цифровой реальности // *Вестник ВГИК*. 2023. Т. 15. № 1(55). С. 144–150.
68. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 23.07.2024).
69. *Фокс К. О.* Харизма: как влиять, убеждать и вдохновлять. М. : Альпина Паблишер, 2022. 378 с.
70. *Хорин Г.* Управление проектами с нуля. СПб. : Питер, 2022. 464 с.
71. *Христофорова И. В., Черникова Л. И., Эльканова Е. А.* Экономика впечатлений в России: тенденции развития, методологические основы и инструменты поддержки // *Сервис в России и за рубежом*. 2023. Т.17. № 3. С. 31–47. DOI: 10.5281/zenodo.8105978.
72. Цифровое общество как культурно-исторический контекст развития человека : сборник научных статей и материалов международной конференции (Коломна, 14–17 февраля 2018 г.) / под общ. ред. Р. В. Ершовой. Коломна : Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный социально-гуманитарный университет», 2018. 452 с.
73. Цифровой маркетинг : учеб. пособие / В. Н. Цыганкова, А. И. Чунаков. Волгоград : ВолгГТУ, 2022. 78 с.
74. Цифровой маркетинг : учеб. пособие / С. Н. Прядко, С. А. Кучерявенко, Н. И. Быканова. Белгород : Издательский дом «БелГУ»: НИУ «БелГУ», 2023. 102 с.
75. *Шевченко Д. А.* Цифровой маркетинг. М. : Директ-Медиа, 2022. 185 с.
76. *Элрод Х.* Магия утра. Как первый час дня определяет ваш успех. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 200 с.
77. *Эспри Д.* Меняя правила. Что помогает лидерам, новаторам и неординарным личностям побеждать. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 580 с.

## КНИГИ СЕРИИ «БИБЛИОТЕКА СТРАТЕГА»

1. *Квинт В. Л.* К истокам теории стратегии: 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини / В. Л. Квинт. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. 52 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-584-5
2. *Vladimir Kvint.* Ku zrodnom teorii strategii. 200-lecie wydania pracy teoretycznej generała Jominiego [К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини]. Люблин, Польша : Tekst, 2018. 63 с. (Biblioteka stratega). ISBN 978-83-63693-29-9 (польск.)
3. *Садовничая А. В.* Стратегирование выставочно-ярмарочной деятельности : монография / А. В. Садовничая. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. 94 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-589781-639-2
4. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования / В. Л. Квинт. Т. 1. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Библиотека стратега).
5. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования / В. Л. Квинт. Т. 2. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с. (Библиотека стратега). DOI: 10.22394/978-5-89781-696-5-1-204
6. *Сасаев Н. И.* Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России / Н. И. Сасаев. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с. (Библиотека стратега).
7. *Хворостяная А. С.* Разработка, реализация и эффективность стратегии развития предприятия легкой промышленности (индустрии моды) : монография. Ставрополь : Логос, 2019. 202 с. ISBN 978-5-907258-02-0
8. *Мирзиёева С. Ш.* Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана / С. Ш. Мирзиёева. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 184 с. (Библиотека стратега).
9. *Манаева И. В.* Формирование методологии стратегирования пространственного развития городов России / И. В. Манаева. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 362 с. (Библиотека стратега).
10. *Дудовцева Ю. В.* Стратегирование развития рынка гериатрических услуг / Ю. В. Дудовцева. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 160 с. (Библиотека стратега).
11. *Квинт В. Л.* Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению / В. Л. Квинт (предисл., коммент.). СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с. (Библиотека стратега). DOI: 10.22394/978-5-89781-696-5-1-204
12. К истокам теории стратегии : 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини / Владимир Квинт. М. : Бюджет, 2021. 51 с. (Серия «Библиотека стратега» = Стратеги библиотекæ). (осет.)

13. Морозова Ю. А. Стратегические приоритеты инновационного развития российского здравоохранения в условиях цифровизации : монография / Ю. А. Морозова. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 208 с. (Библиотека стратега).
14. Цивилев С. Е. Стратегические приоритеты развития Кузбасса и управление процессами их реализации / С. Е. Цивилев. СПб. : ИПЦ СЗИУ, 2021. 52 с. (Библиотека стратега). DOI: 10.22394/978-5-89781-703-0-1-52
15. Мирзиёева С. Ш. Ўзбекистоннинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишини стратегиялашнинг методологик асослари : монография / академик В. Л. Квинт илмий тахрири остида. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 184 б. (Стратег кутубхонаси). DOI: [http://dx.doi.org/10.26739/2021\\_M\\_1](http://dx.doi.org/10.26739/2021_M_1) (узб.)
16. Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 272 с. (Библиотека стратега). DOI: 10.22394/978-5-89781-706-1-1-272
17. Квинт В. Л. Амир Темурнинг стратегик етакчилиги: “Тузуклар”га изоҳлар / В. Л. Квинт (сўзбоши, изоҳлар). СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 224 б. (Стратег кутубхонаси). DOI: 10.5281/zenodo.5482696 (узб.)
18. Kviñt Vladimir. Strategiczne przywództwo Amira Timura : komentarze do “Kodeksu”. Wydawnictwo POZNANIE, 2021. 256 s. DOI: 10.53931/9788395306532 (польск.)
19. Квинт В. Л. Амир Тимурдун чыгаан стратег катары улуулугу: мыйзамдык жоболор жыйнагына Баяндамалар / В. Л. Квинт. Бишкек : КРСУнун басмасы, 2022. 224 с. ISBN 978-9967-19-892-0. DOI: 10.36979/978-9967-19-892-0-2022 (кыргыз.)
20. Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 340 с. (Библиотека стратега).
21. Мидов А. З. Стратегирование выхода регионов из дотационного экономического состояния : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 166 с. (Библиотека стратега).
22. Рецензии, мнения, аналитические и новостные сообщения о монографии В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» : сборник / сост. П. М. Петрова, М. К. Хабеева. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 144 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-740-5
23. Не Юнью. Статья лидером — внутренняя логика экономической стратегии Китая : монография / Не Юнью ; пер. с кит. яз. ; науч. ред. В. Л. Квинт. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 238 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-739-9. DOI: 10.22394/978-5-89781-739-9-1-236
24. Хабеева М. К. Стратегирование инновационных систем на основе финансовых технологий / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 138 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-743-6

25. Теоретические и методологические аспекты стратегирования : сборник избранных статей / сост. Е. Г. Закревская ; под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 350 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-752-8. DOI: 10.22394/978-5-89781-752-8-1-350
26. Шевченко К. В. Стратегирование занятости населения региона : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2023. 214 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-763-4
27. Կվինտ Վ. Լ. Դեպի ռազմավարության տեսության ակունքները: Գներալ ժողովրդի տեսական աշխատանքի հրատարակման 200-ամյակը / Վ. Լ. Կվինտ (Առաջարկ, ծանոթագրություններ), թարգմ. հայերեն՝ Ա. Պ. Հակոբյանի: ՄՊբ., ԺՏԻՊԾՌԱ ԿՀԱԻ ՀՊԿ (SZIU RANERA), 2023: 56 էջ, նկ.: (Ռազմագետի գրադարան): (на армянском языке). ISBN (հայկ.) 978-5-89781-768-9; ISBN 978-5-89781-584-5
28. Ван Юйшань. Стратегическое планирование инновационного развития регионов России и Китая : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2023. 272 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-772-6
29. Се Куньчао. Стратегические приоритеты развития предприятия в региональной цифровой экономике Китая : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2023. 144 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-775-7
30. Сасаев Н. И. Формирование методологии отраслевого стратегирования : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 212 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-780-1
31. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами (практикум) : учеб. пособие / И. В. Новикова ; под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 112 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-792-4. DOI 10.21603/978-5-89781-792-4. EDN ADVKSO
32. Петрова П. М. Стратегирование рынка жилой недвижимости региона в чрезвычайный период : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 240 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-791-7. DOI 10.55959/978-5-89781-791-7. EDN ABCPUM
33. Хворостяная А. С. Стратегический бренд-менеджмент : учеб. пособие / А. С. Хворостяная ; под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. — 112 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-796-2. DOI 10.38006/89781-796-2.2024.1.112. EDN IJPFKI
34. Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем : монография / Д. М. Журавлев : под научной редакцией В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 352 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-862-4. DOI 10.55959/978-5-89781-862-4. EDN ISIQPB

## “THE STRATEGIST’S LIBRARY” SERIES

1. *Vladimir L. Kvint*. To Sources of the Theory of Strategy. 200 Years of Theoretical Work of General Jomini. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2017. 52 p. ISBN 978-5-89781-584-5
2. *Vladimir L. Kvint*. To Sources of the Theory of Strategy. 200 Years of Theoretical Work of General Jomini. Lublin, Poland : Tekst, 2018. 63 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-83-63693-29-9 (pol.)
3. *Anna V. Sadovnichaya*. Strategizing of Exhibition and Fair activities. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2019. 94 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-589781-639-2
4. *Vladimir L. Kvint*. The Concept of Strategizing. Vol. 1. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2019. 132 p. ISBN 978-5-89781-628-6, ISBN 978-5-89781-629-3
5. *Vladimir L. Kvint*. The Concept of Strategizing. Vol. 2. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2020. 164 p. ISBN 978-5-89781-655-2, ISBN 978-5-89781-629-3
6. *Nikita I. Sasaev*. Theoretical foundations and methodology for developing a strategy for the development of the Russian gas industry. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2019. 176 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-5-89781-658-3
7. *Anna S. Khvorostyanaya*. Development, Implementation and Effectiveness of a Development Strategy for a Light Industry Enterprise (Fashion Industry). Stavropol, Russia : Logos, 2019. 202 p. ISBN 978-5-907258-02-0
8. *Saida Mirziyoyeva*. The Methodological Foundation for Strategizing the Socio-economic Development of Uzbekistan. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2020. 184 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-5-89781-672-9
9. *Irina V. Manaeva*. Formation of Strategy Methodology Spatial Development of Russian Cities. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2020. 362 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-5-89781-689-7
10. *Yulia V. Dudovtseva*. Strategizing the Geriatric Care Serviced Market Development. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2020. 160 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-5-89781-690-3
11. *Vladimir L. Kvint*. The Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2021. 204 p. ISBN 978-5-89781-696-5. DOI: 10.22394/978-5-89781-696-5-1-204
12. *Vladimir L. Kvint*. To Sources of the Theory of Strategy. 200 Years of Theoretical Work of General Jomini. Moscow, Russia : Budget Publ., 2021. 52 p. ISBN 978-5-6046414-2-2. DOI: 10.34829/KARO.978-5-6046414-2-2 (oset.)

13. *Julia Morozova*. Strategic Priorities for the Innovative Development of Russian Healthcare in the Digital Age. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2021. 208 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-5-89-781-700-9
14. *Sergey E. Tsvilev*. Strategic Priorities of Kuzbass Region Development & Management of Its Implementation. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2021. 52 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-5-89781-703-0. DOI: 10.22394/978-5-89781-703-0-1-52
15. *Saida Mirziyoyeva*. The Methodological Foundation for Strategizing the Socio-economic Development of Uzbekistan. Tashkent, Uzbekistan — St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2021. 184 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-9943-7207-5-6, ISBN 978-5-89781-672-9 (uzb.)
16. *Anna S. Khvorostyanaya*. Fashion-Strategizing Process: Theory and Practice. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2021. 272 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-5-89781-706-1. DOI: 10.22394/978-5-89781-706-1-1-272
17. *Vladimir L. Kvint*. The Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2021. 224 p. ISBN 978-9943-7207-4-9. DOI: 10.5281/zenodo.5482696 (uzb.)
18. *Vladimir L. Kvint*. The Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. Poland : POZNANIE Publ., 2021. 256 p. ISBN 978-83-953065-3-2. DOI: 10.53931/9788395306532 (pol.)
19. *Vladimir L. Kvint*. The Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. Bishkek : KRSU Publishing House, 2022. 224 p. ISBN 978-9967-19-892-0. DOI: 10.36979/978-9967-19-892-0-2022 (kyrg.)
20. *Irina V. Shatskaya*. The Concept of Strategic Personnel Management for Innovative Development of Russia. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2021. 340 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-5-89781-720-7
21. *Aslan Z. Midov*. Strategizing the Region’s Exit from the Subsidized Economic State. NWIM RANEPА Publ., 2022. 166 p. ISBN 978-5-89781-727-6
22. Reviews, Publications, Presentations, Opinions about Monograph of Vladimir L. Kvint “The Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code.” St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2022. 144 p. ISBN 978-5-89781-740-5
23. *Nie Yongyou*. Becoming a leader — the internal logic of China’s economic strategy : monograph / Nie Yongyou ; transl. from Chinese lang. ; editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2022. 238 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-5-89781-739-9. DOI: 10.22394/978-5-89781-739-9-1-236
24. *Madina K. Khabekova*. Innovation System of Strategizing Based on Financial Technologies / editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. St. Petersburg : NWIM RANEPА Publ., 2022. 138 p. (The Strategist’s Library). ISBN 978-5-89781-743-6
25. Theoretical and Methodological Aspects of Strategizing : Collection of Favorites Articles / compiled by E. G. Zakrevskaya ; editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2022. 350 p. (The

- Strategist's Library). ISBN 978-5-89781-752-8. DOI: 10.22394/978-5-89781-752-8-1-350
26. *Kristina V. Shevchenko*. Strategizing of the Regional Employment : monograph / editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. SPb., Russia : NWIM RANEPА Publ., 2023. 214 p. (The Strategist's Library). ISBN 978-5-89781-763-4
  27. *Vladimir L. Kvint*. To Sources of the Theory of Strategy. 200 Years of Theoretical Work of General Jomini. St. Petersburg, Russia : NWIM RANEPА Publ., 2023. 56 p. (in Armenian Language). ISBN (Armenian). 978-5-89781-768-9, ISBN 978-5-89781-584-5
  28. *Wang Yushan*. Strategic Planning of the Innovative Development of Russian and Chinese Regions : monograph / editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. SPb., Russia : NWIM RANEPА Publ., 2023. 272 p. (The Strategist's Library). ISBN -978-5-89781-772-6
  29. *Xie Kunchao*. Strategic Priorities of Enterprise Development in China's Regional Digital Economy : monograph / editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. SPb., Russia : NWIM RANEPА Publ., 2023. 144 p. (The Strategist's Library). ISBN 978-5-89781-775-7
  30. *Nikita I. Sasaev*. Formation of Industrial Strategizing Methodology : monograph / editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. SPb., Russia : NWIM RANEPА, 2024. 212 p. (The Strategist's Library). ISBN 978-5-89781-780-1
  31. *Irina V. Novikova*. Strategic Human Resource Management (practical tasks) : textbook / Irina V. Novikova ; editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. SPb., Russia : NWIM RANEPА Publ., 2024. 112 p. (The Strategist's Library). ISBN 978-5-89781-792-4. DOI 10.21603/978-5-89781-792-4. EDN ADVKSO
  32. *Polina M. Petrova*. Strategizing of the Regional Real Estate Market in the Contingency Period : monograph / editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. SPb., Russia : NWIM RANEPА Publ., 2024. 240 p. (The Strategist's Library). ISBN 978-5-89781-791-7. DOI 10.55959/978-5-89781-791-7. EDN ABCPUM
  33. *Anna S. Khvorostyanaya*. Strategic Brand Management : textbook / Anna S. Khvorostyanaya ; editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. SPb., Russia : NWIM RANEPА Publ., 2024. 112 p. (The Strategist's Library). ISBN 978-5-89781-796-2. DOI 10.38006/9781-796-2.2024.1.112. EDN IJPFKI
  34. *Denis M. Zhuravlev*. Strategizing of Digital Transformation of Complex Socio-Economic Systems : monograph / Denis M. Zhuravlev ; editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. SPb., Russia : NWIM RANEPА Publ., 2024. 352 p. (The Strategist's Library). ISBN 978-5-89781-862-4. DOI 10.55959/978-5-89781-862-4. EDN ISIQPB

## «战略家图书馆» 系列丛书

1. 弗拉基米尔·昆特。战略理论的来源：约米尼将军的理论著作发表200周年 / 弗拉基米尔·昆特。圣彼得堡：俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心，2017年。52页。书号 978-5-89781-584-5
2. 弗拉基米尔·昆特。战略理论的来源。约米尼将军的理论著作发表200周年 / 弗拉基米尔·昆特。波兰卢布林：Tekst，2018年，63页。书号 978-83-63693-29-9（波兰语）
3. 安娜·萨多夫尼查亚。展览和博览会活动的战略制定。圣彼得堡：俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心，2019年。94页。（战略家图书馆）。书号 978-589781-639-2
4. 弗拉基米尔·昆特。战略规划概观。第1卷 / 弗拉基米尔·昆特。圣彼得堡：俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心，2019年。132页。（战略家图书馆）。书号 978-5-89781-628-6, 书号 978-5-89781-629-3
5. 弗拉基米尔·昆特。战略规划概观。第2卷 / 弗拉基米尔·昆特。圣彼得堡：俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心，2020年。164页。（战略家图书馆）。书号 978-5-89781-655-2, 书号 978-5-89781-629-3
6. 尼基塔·萨萨耶夫。俄罗斯天然气工业发展战略的理论基础和方法 / 尼基塔·萨萨耶夫。圣彼得堡：俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心，2019年。176页。（战略家图书馆）。书号 978-5-89781-658-3
7. 安娜·赫沃斯罗蒂亚亚。轻工业企业（时尚产业）发展战略的制定、实施和有效性。俄罗斯斯塔夫罗波尔：标志，2019年，第202页。书号 978-5-907258-02-0
8. 赛达·米尔济约耶娃。制定乌兹别克斯坦社会经济发展战略的方法论基础 / 赛达·米尔济约耶娃。圣彼得堡：俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心，2020年。184页。（战略家图书馆）。书号 978-5-89781-672-9
9. 伊琳娜·马纳耶娃。俄罗斯城市空间发展战略规划方法论的形成 / 伊琳娜·马纳耶娃。圣彼得堡：俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心，2020年。第362页。（战略家图书馆）。书号 978-5-89781-689-7
10. 尤利娅·杜多夫采娃。老年服务市场发展战略 / 尤利娅·杜多夫采娃。圣彼得堡：俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心，2020年。160页。（战略家图书馆）。书号 978-5-89781-690-3
11. 弗拉基米尔·昆特。埃米尔·帖木儿的战略领导力：对法典的评论 / 弗拉基米尔·昆特（引言，评论）。圣彼得堡：俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心，2021年。204页。书号 978-5-89781-696-5. DOI: 10.22394/978-5-89781-696-5-1-204

12. 弗拉基米尔·昆特。战略理论的起源: 约米尼将军的理论著作发表200周年 / 弗拉基米尔·昆特。俄罗斯莫斯科: 出版社《预算》, 2021年。52页。书号 978-5-6046414-2-2。DOI: 10.34829/KARO.978-5-6046414-2-2 (奥赛梯)
13. 朱莉娅·莫罗佐娃。数字化背景下俄罗斯医疗保健创新发展的战略优先事项: 专著 / 朱莉娅·莫罗佐娃。圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2021年。208页。(战略家图书馆)。书号 978-5-89-781-700-9
14. 谢尔盖·齐维列夫。库兹巴斯地区发展及其实施管理的战略重点。圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2021年。52页。(战略家图书馆)。书号 978-5-89781-703-0。DOI: 10.22394/978-5-89781-703-0-1-52
15. 赛达·米尔济约耶娃。乌兹别克斯坦社会经济发展战略规划的方法论基础: 专著 / 赛达·米尔济约耶娃; 科学编辑弗拉基米尔·昆特院士。乌兹别克斯坦塔什干 — 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2021年。184页。(战略家图书馆)。书号 978-9943-7207-5-6, 书号 978-5-89781-672-9 (乌兹别克语)
16. 安娜·赫沃斯佳娜娅。时尚战略制定过程: 理论与实践: 专著 / 科学编辑弗拉基米尔·昆特院士。圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2021年。272页。(战略家图书馆)。书号 978-5-89781-706-1。DOI: 10.22394/978-5-89781-706-1-1-272
17. 弗拉基米尔·昆特。阿米尔·帖木儿的战略领导: 对守则的评论 / 弗拉基米尔·昆特。圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2021年。224页。书号 978-9943-7207-4-9。DOI: 10.5281/zenodo.5482696 (乌兹别克语)
18. 弗拉基米尔·昆特。埃米尔·帖木儿的战略领导力: 对法典的评论 / 弗拉基米尔·昆特。波兰: POZNANIE出版社, 2021年。256页。书号 978-83-953065-3-2。DOI: 10.53931/9788395306532 (波兰语)
19. 弗拉基米尔·昆特。埃米尔·帖木儿的战略领导力: 对法典的评论 / 弗拉基米尔·昆特。比什凯克: 吉尔吉斯-俄罗斯斯拉夫大学出版社, 2022年。224页。书号 978-9967-19-892-0。DOI: 10.36979/978-9967-19-892-0-2022 (吉尔吉斯斯坦语)
20. 伊琳娜·沙茨卡亚。俄罗斯创新发展的战略人事管理理念: 专著 / 伊琳娜·沙茨卡亚; 科学主编弗拉基米尔·昆特。圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2021年。340页。(战略家图书馆)。书号 978-5-89781-720-7
21. 阿斯拉·米多夫。地区退出补贴经济状态的战略规划: 专著 / 阿斯拉·米多夫; 科学主编弗拉基米尔·昆特, 圣彼得堡: 俄罗斯总统国民经济与公共管理学院西北管理学院出版社, 2022年。166页。书号 978-5-89781-727-6
22. 关于弗拉基米尔·昆特《埃米尔·帖木儿的战略领导力: 对法典的评论》专著的评论、出版物、演示文稿和意见。圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2022年。144页。书号 978-5-89781-740-5
23. 聂永有。成为领导者 — 中国经济发展的内在逻辑: 专著 / 聂永有; 中文译俄文; 科学编辑: 弗拉基米尔·昆特。圣彼得堡: 俄罗斯总统直属国民经济与公共管理学院西北管理学院出版社, 2022年。238页。(战略家图书馆)。书号 978-5-89781-739-9。DOI: 10.22394/978-5-89781-739-9-1-236

24. 玛季娜·哈别科娃. 以金融科技使创新系统战略化 / 科学主编: 弗拉基米尔·克温特. 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2022年. 138页. (战略家藏书库). 书号 978-5-89781-743-6
25. 《战略化的理论与方法论层面》: 精选文章集锦 / 编者: E.G.扎克列夫斯卡娅; 科学编辑: V. L. 昆特—圣彼得堡: 俄罗斯总统国民经济与公共管理学院西北管理学院出版印刷中心, 2022年. 350页. (战略家图书馆). 书号 978-5-89781-752-8. DOI: 10.22394/978-5-89781-752-8-1-350
26. 舍甫琴科·克里斯蒂娜·制定区域人口就业战略: 专著 / 克里斯蒂娜·舍甫琴科; 科学主编: 弗拉基米尔·克温特. 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2023年. 214页. (战略家图书馆). 书号 978-5-89781-763-4
27. 弗拉基米尔·昆特. 战略理论的来源: 约米尼将军的理论著作发表200周年 / 弗拉基米尔·昆特. 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2023年. 56页. (战略家图书馆). (在亚美尼亚语). 书号 (亚美尼亚语) 978-5-89781-768-9; 书号 978-5-89781-584-5
28. 王宇珊. 俄罗斯和中国地区创新发展战略规划: 专著 / 科学主编: 弗拉基米尔·克温特 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2023年. 272页. (战略家图书馆). 书号 978-5-89781-772-6
29. 谢坤潮. 中国区域数字经济中企业发展的战略优先事项: 专著 / 科学主编: 弗拉基米尔·克温特. 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2023. 144页. (战略家图书馆). ISBN 978-5-89781-775-7
30. 尼基塔·伊戈列维奇·萨耶夫. 行业运筹帷幄方法论的形成: 专著 / 科学主编: 弗拉基米尔·克温特 — 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2024. 212页. (战略家图书馆). ISBN 978-5-89781-780-1
31. 纳维科娃·伊莉娜·维克多洛夫娜. 人力资源战略管理 (实践): 教科书 / 纳维科娃·伊莉娜·维克多洛夫娜; 科学主编: 弗拉基米尔·克温特 — 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2024. 112页. (战略家图书馆). ISBN 978-5-89781-792-4. DOI 10.21603/978-5-89781-792-4. EDN ADVKSO
32. 波琳娜·米哈伊洛夫娜·彼得罗娃. 紧急时期区域住宅房地产市场的战略规划: 专著 / 科学主编: 弗拉基米尔·克温特 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2024. 240页. (战略家图书馆). ISBN 978-5-89781-791-7. DOI 10.55959/978-5-89781-791-7. EDN ABCPUM
33. 赫沃斯佳娜娅·安娜·谢尔盖耶夫娜. 战略品牌管理: 教科书 / 赫沃斯佳娜娅·安娜·谢尔盖耶夫娜; 科学主编: 弗拉基米尔·克温特. 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2024. 112页. (战略家图书馆). ISBN 978-5-89781-796-2. DOI 10.38006/9781-796-2.2024.1.112. EDN IJPFKI
34. 朱拉夫列夫·丹尼斯. 复杂社会经济系统数字化转型战略: 专著 / 朱拉夫列夫·丹尼斯; 科学主编: 弗拉基米尔·克温特. 圣彼得堡: 俄罗斯联邦总统国民经济与国家行政学院西北管理学院出版印刷中心, 2024年. 352页. (战略家图书馆). ISBN 978-5-89781-862-4. DOI 10.55959/978-5-89781-862-4. EDN ISIQPB

*УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ*

---

Библиотека стратега

---

**Методические рекомендации  
по организации междисциплинарного  
учебно-образовательного курса «Лови будущее!»  
ПОИСК СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ  
РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ**

*Учебное пособие*

Составители

М. С. Вареник, Д. М. Журавлев, И. С. Соболев, В. К. Чаадаев

*Не для коммерческого использования*

Директор издательско-полиграфического центра *Е. Ю. Князев*

Заведующий издательским отделом *Е. Г. Закревская*

Редактор *Е. Г. Закревская*

Корректор *Е. Г. Закревская*

Верстка *С. И. Широкой*

Подписано в печать 26.08.2024.

Формат 60×90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. л. 11.

Тираж 500 экз.

Комплекс издательско-полиграфических работ выполнен  
в издательско-полиграфическом центре  
Северо-Западного института управления  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
199004, Санкт-Петербург, 8-я линия В. О., д. 61.  
Тел.: (812) 335-42-10. Факс: (812) 335-42-16. E-mail: ph-sziu@ranepa.ru

ISBN 978-5-89781-865-5



9 785897 818655 >

Междисциплинарный учебно-образовательный и наставнический курс с комплексом методических мультимедиа-материалов для подготовки молодых лидеров в сфере культуры, креативных и цифровых технологий «Лови будущее!» подготовлен Научно-исследовательским институтом социальных систем при МГУ имени М.В.Ломоносова при поддержке Президентского фонда культурных инициатив на теоретическом фундаменте основополагающих законов и правил теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. В учебном пособии объединены представления о социальной, деятельной, творческой и лидерской сущности личности, а также современные методики и практики в области маркетинга, проектного управления и цифровых технологий. Курс относится к вариативной части системы дополнительного профессионального образования и ориентирован на содействие росту национальной экономики за счет подготовки высококлассных специалистов, способных использовать полученные знания и навыки для эффективной и высококачественной реализации проектов в сфере культуры, искусства, креативных и творческих индустрий. Дисциплины рабочей программы прошли экспертизу и были апробированы на лекционных, семинарских и практических занятиях на факультетах МГУ имени М.В.Ломоносова.

В целом издание будет полезно для студентов старших курсов высших учебных заведений творческих и технических специальностей, специалистов сферы культуры и искусства.