Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Нижневартовский государственный университет»

# УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ

Учебно-методическое пособие

Учебное электронное издание

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2026

УДК 316.35
ББК 60.5
У67

***Рецензенты:***
д-р филос. наук, доцент, профессор кафедры
социально-экономического образования и философии
БУ ВО Ханты-Мансийского округа – Югры
«Сургутский государственный педагогический университет»
*М. В. Думинская*
канд. культурологии, доцент, заведующий кафедрой
социально-экономического образования и философии,
БУ ВО «Сургутский государственный
педагогический университет»
*С. Р. Аминов*

**У67** **Управление социальными процессами: теория, практика, организация :** учебно-методическое пособие / А. В. Газиева, С. Ю. Гасникова, С. Г. Гутова [и др.]. – Чебоксары : Среда, 2026. – 362 с. – 1 CD-ROM. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

**ISBN 978-5-908083-89-8**

Учебно-методическое пособие подготовлено и утверждено на кафедре экономических и социально-гуманитарных наук Нижневартовского государственного университета. В учебно-методическом пособии представлены наиболее актуальные вопросы в области современных социально-гуманитарных исследований, направленные на основательное расширение знаний по различным темам общественных дисциплин. Пособие включает описание области применения дисциплины, цель и задачи курса, тематический план, теоретическое и практическое освещение тем, практические задания по каждой теме и список литературы для самостоятельного изучения.

Адресовано студентам, магистрантам и аспирантам, обучающимся в НВГУ, для подготовки к занятиям по базовым дисциплинам и курсам по выбору.

**Системные требования**: PC с процессором Intel 1,3 ГГц и выше ; 256 Мб (RAM) ; Microsoft Windows, MacOS ; дисковод CD-ROM ; Adobe Reader

ISBN 978-5-908083-89-8
DOI 10.31483/a-10895

© Коллектив авторов, 2026
© ИД «Среда», оформление, 2026

## Авторский коллектив

**Газиева Арина Владимировна** – преподаватель кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 3.

**Гасникова Светлана Юрьевна** – канд. культурологии, доцент кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 4.

**Гутова Светлана Георгиевна** – д-р филос. наук, доцент, профессор кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 5.

**Долгина Екатерина Станиславовна** – канд. культурологии, доцент, доцент кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 1.

**Ежукова Ирина Федоровна** – канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБО ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 3.

**Жукова Ольга Геннадьевна** – старший преподаватель кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 3, глава 7.

**Каипбекова Саида Валихановна** – ассистент кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 8.

**Кайипбекова Испаният Устархановна** – преподаватель кафедры педагогики и психологии ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 8.

**Ливенец Михаела Ивановна** – канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 6.

**Никифорова Алина Александровна** – канд. культурологии, доцент, доцент кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 8.

**Рымарева Елена Николаевна** – канд. филол. наук, доцент, доцент кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 1.

**Самохина Наталья Николаевна** – канд. филос. наук, доцент, доцент кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 2.

**Сутулова Юлия Олеговна** – ассистент кафедры экономических и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», Нижневартовск, Россия – глава 5.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ..... 6

Раздел I. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ В СФЕРЕ КОММУНИКАЦИЙ ..... 8

Глава 1. КОММУНИКАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ ..... 8

Глава 2. КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ: УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ПОТОКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ ..... 44

Глава 3. БЕЗОПАСНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ И МЕДИАГРАМОТНОСТЬ КАК ОСНОВА КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ ..... 69

Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ..... 104

Глава 4. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ ..... 104

Глава 5. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ..... 144

Раздел III. СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ: МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ ..... 206

Глава 6. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ ..... 206

Глава 7. АДАПТАЦИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ К НОВЫМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ И КУЛЬТУРНЫМ ТРЕНДАМ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА ..... 237

Глава 8. ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПОДРОСТКОВ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА ..... 311

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 361

# ВВЕДЕНИЕ

Современная социальная система находится в состоянии активного развития и трансформации, обусловленной цифровизацией, ускорением информационных потоков и усложнением социальных взаимодействий. В этих условиях эффективное управление коммуникациями, проектной деятельностью и различными социальными практиками в области менеджмента становится ключевым фактором успеха, как для деятельности организаций, так и для отдельных специалистов в той или иной профессиональной сфере. Настоящее учебно-методическое пособие призвано сформировать у обучающихся целостное представление о современных подходах к управлению в сфере коммуникаций, проектному менеджменту и актуальным практикам управления в социальных сферах.

Цель пособия состоит в систематизировании теоретических знаний и практических инструментов, необходимых для профессиональной деятельности в условиях цифровой экономики, информационной неопределённости и динамично меняющихся социальных трендов.

В первом разделе рассматриваются ключевые аспекты управления коммуникационными процессами: роль коммуникаций в современном обществе, разработка коммуникационной стратегии в периоды организационных изменений, а также вопросы информационной безопасности и медиаграмотности как основы карьерного роста. Второй раздел посвящён управлению проектной деятельностью: от истории управленческой мысли до ключевых основ проектного менеджмента. Третий раздел охватывает современные практики управления в социальных системах – цифровой менеджмент, адаптация сервисной деятельности в туризме и гостеприимстве к новым социально-экономическим условиям, а также практические вопросы в области современного образования, в частности, психологическую профилактику девиантного поведения детей и подростков в эпоху цифровизации.

Структура пособия включает теоретические и практические материалы. По каждой главе представлены основные теоретические положения по соответствующим дисциплинам (управление коммуникациями, сервисная деятельность в туризме, теория коммуникации, проектный менеджмент, цифровая экономика, психология

девиантного поведения, основы творческой деятельности журналиста, коммуникационный менеджмент, основы деловой и межкультурной коммуникации, социология массовых коммуникаций и др.), которые позволяют более глубоко и систематизировано освоить основные понятия и методологические основы некоторых разделов изучаемых курсов.

Для закрепления материала и формирования прикладных компетенций авторами разработаны практические заданий, включающие разнообразные виды работ, которые помогут студентам более эффективно освоить учебный материал. К практическим видам работы относятся разработанные авторами пособия тестовые задания, вопросы для самопроверки, вопросы для контроля самостоятельной работы (аналитические, дискуссионные, рефлексивные); кейсы-задания, моделирующие реальные управленческие и коммуникативные ситуации; а также кроссворды по ключевым терминам, способствующие систематизации понятийного аппарата в игровой форме. Предложенный комплекс заданий позволяет обучающимся не только усвоить теорию, но и отработать навыки анализа, принятия решений и критического мышления применительно к профессиональным задачам.

Пособие адресовано студентам, магистрантам, начинающим преподавателям в области управленческих и социально-гуманитарных дисциплин, а также практикующим менеджерам, стремящимся повысить свою компетентность в области управления в современных условиях.

# Раздел I. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ В СФЕРЕ КОММУНИКАЦИЙ

## Глава 1. КОММУНИКАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Представленные материалы могут быть рассмотрены в рамках дисциплин «Основы творческой деятельности журналиста», «Коммуникационный менеджмент», «Основы деловой и межкультурной коммуникации», «Социология массовых коммуникаций».

*Цель:* дать развернутое представление о коммуникации как социальном феномене, ее видах и формах, сформировать представление о значении массовых коммуникаций в современном обществе, выявить наиболее значимые для современного общества коммуникационные барьеры и обозначить способы их преодоления.

*Задачи:*

– определить специфику коммуникации как социального феномена современного общества;

– представить основные классификации видов и форм коммуникации;

– познакомить с особенностями СМИ как средств коммуникации;

– выявить специфику массовой коммуникации в современном обществе;

– дать характеристику электронных и маркетинговых коммуникаций;

– сформировать представление об основных коммуникационных барьерах.

*Знать:*

– сущность понятия «коммуникация» и системы классификации коммуникаций;

– значение и роль коммуникации для общества;

– основные проблемы и тенденции в области современной коммуникации.

*Уметь:*

– выявлять коммуникационные барьеры современного общества и преодолевать их;

– осуществлять отбор видов, форм и средств массовой коммуникации для конструктивного решения информационной задачи.

*Владеть:*

– навыками письменной, устной и электронной коммуникации;

– способностью осуществлять сбор и систематизацию научной информации по вопросам функционирования массовых коммуникаций в современном обществе.

**Введение.**

Говоря о роли и значении коммуникации в современном обществе, прежде всего, следует отметить, что коммуникация между людьми существовала во все эпохи, а в современном социуме с развитием научно-технического прогресса появились новые возможности и технические средства ее реализации. Средства массовой коммуникации претерпевают процесс стремительного усовершенствования, скорость обмена информацией увеличивается, массовая коммуникация становится неотъемлемой частью жизни современного общества, проникая во все сферы жизнедеятельности: экономику, политику, культуру [16]. Она становится явлением общественным, охватывает международные, межгрупповые и межличностные отношения и играет важную роль в процессе формирования современного гражданского общества.

В современном обществе коммуникация выполняет целый ряд функций:

– функцию социальной интеграции (она формирует различного рода сообщества: рабочую группу, религиозное объединение, политическое движение, семью и т.п.);

– функцию формирования общей культуры (коммуникация является главным инструментом, позволяющим транслировать культурные ценности и традиции);

– функцию урегулирования конфликтных ситуаций (именно коммуникация позволяет избежать различного рода конфликтов и предотвратить войны, снизить уровень напряженности в обществе, найти компромиссные решения).

Для формирования понятия о коммуникации как таковой студенты должны сформировать изначально представление о термине, об истории развития коммуникации в обществе, о ее формах и видах, о социальной роли коммуникативных процессов. Особо важно для будущих журналистов и специалистов по связям с общественностью иметь комплексное представление о массовых коммуника-

циях в современном обществе: о системе средств массовой информации, электронных и маркетинговых коммуникациях, стремительно развивающихся и оказывающих большое значение в формировании общественного сознания. Необходимо учитывать, что специалисты вышеназванных направлений подготовки также должны уметь преодолевать коммуникационные барьеры, разбираться в проблемах устной, письменной и электронной коммуникации, поскольку таковые являются инструментами их работы [14].

Таким образом, наша задача – показать, что роль и значение коммуникации в современном обществе невозможно переоценить, проблема коммуникации является одной из важнейших в плане решения ключевых вопросов совершенствования нашего общества.

**1. Коммуникация как социальный феномен.**

**1.1. Коммуникация в обществе: понятие, функции, цели и основные характеристики.**

Коммуникация как понятие имеет широкое значение и применяется во многих сферах жизнедеятельности: в научной (инженерные коммуникации, телекоммуникации), в сфере общения (межличностные коммуникации). Термин «коммуникация» происходит от латинского слова communicatio, в переводе означающего сообщение, передачу. Глагол «коммуницировать» означает беседовать, связывать. Активное использование данных слов привело к тому, что термин на сегодняшний день является перегруженным в смысловом плане. Это породило разнообразие его трактовок. Приведем некоторые из них.

Г.М. Андреева определяет коммуникацию как одну из трех сторон процесса общения, процесс обмена информацией, но подчеркивает, что коммуникация не может сводиться только к процессу передачи информации. Но от коммуникатора к реципиенту (введение понятия «обратная связь» не изменяет сути дела) [1, с. 120–145]. М.Ю. Коваленко утверждает, что «коммуникация как процесс представляет собой обмен смысловой информацией между людьми, при котором сообщение или сигнал в виде скомпонованных определенным образом знаков или символов передается целенаправленно, принимается в соответствии с определенными правилами, независимо от того, приводит ли этот процесс к ожидаемому результату». Автор выделяет несколько основных элементов коммуникативного процесса: отправитель (источник,

коммуникатор); сообщение; канал; получатель информации) [4]. Приведенные формулировки приводят к пониманию того, что коммуникация отражает процессы социального взаимодействия, это процесс передачи информации, ее интерпретации, который может транслироваться различными способами связи и вызывать определенные реакции у адресата, то есть это процесс смыслового воздействия, трансляции определенной информации.

Говоря об особенностях социальной коммуникации, следует отметить такие характеристики, как ее отнесение к символической деятельности (информация транслируется посредством закодированного в сообщении смысла), передаваемое сообщение может быть представлено в различных формах (текст, рисунок, видео, звук), коммуникационное сообщение предполагает взаимодействие двух сторон: отправителя, конструирующего смысл сообщения, и получателя, декодирующего сообщение. Сообщение в процессе коммуникации вызывает у получателя определенную эмоциональную или поведенческую реакцию, по которой можно судить о степени влияния на взаимоотношения между субъектами коммуникации. Судить об эффективности коммуникационного процесса можно по результатам происходящих в реальности изменений, которые зависят от ряда факторов: уместность контента, актуальность социального контекста, личностные характеристики коммуникантов.

Процесс коммуникации строится на четырех базовых элементах: коммуникатор, сообщение, канал передачи, адресат. Конечная цель коммуникации – оказать влияние на получателя, воздействовать на него посредством передаваемого сообщения. Процесс обмена информацией имеет несколько этапов, задача которых заключается в максимальной точности передачи исходной идеи, то есть недопущения искажения исходного информационного сообщения. Все, что искажает смысл, называется шумом. К шуму можно отнести как плохую кодировку и раскодировку сообщения, так и неэффективный канал передачи или различия в статусе коммуницирующих [15].

Существует множество коммуникационных моделей. К примеру, линейная модель коммуникации Клода Шеннона-Уивера, созданная в 1940 году, описывает пять функциональных (источник

информации, продуцирующий сообщение; отправитель, кодирующий сообщение в сигналы; канал, проводящий это сообщение; получатель, цель или место назначения) и один дисфункциональный (шум) факторы коммуникативного процесса. У данной модели имеются следующие недостатки: она отражает технические способы коммуникации, а человек включен в нее только как источник и приемник информации. К достоинствам данной модели относятся описание шума, как фактора, затрудняющего коммуникативный процесс, и описание взаимосвязи процесса скорости передачи информации и ее количества. Модель Мэлвина де Флюэра, в отличие от линейной модели Шеннона-Уивера, отражает обратную связь коммуникации и является кольцевой. Она описывает, как «значение» трансформируется в «сообщение», каким образом отправитель переводит «сообщение» в «информацию» и посылает ее по каналу связи, как «информация» декодируется в «сообщение» и преобразовывается в «значение». Процесс закольцован, но коммуникация считается успешной только в том случае, если значения совпали. Циркулярная модель Ч. Осгуда-У. Шрамма подчеркивает важность поведения главных участников коммуникации, автор подчеркивает необходимость смены ролей между источником и получателем при обмене информации, при этом условии коммуникация становится диалогом. Главное отличие этой модели заключатся в постулировании циркулярного характера процесса коммуникации.

Традиционно в системе коммуникационного процесса выделяют следующие этапы: зарождение идеи (обмен информацией начинается с формулирования идеи); кодирование и выбор канала (кодировка при помощи символов и выбор канала, совместимого с типом символов); передача (использование канала для передачи сообщения); декодирование (перевод символов отправителя в мысли получателя); обратная связь (реакция на коммуникацию отправителя ответным сообщением). Последовательность действий при общении людей является коммуникативным процессом, главная его цель – обеспечение понимания информации, которая становится предметом обмена.

К каналам коммуникации относятся: личный контакт, телефон, электронная почта, интернет, письма, формальные отчеты, доски

объявлений и прочее. Их можно классифицировать по объему передаваемой информации, по скорости передачи; эффективность способа коммуникации зависит от того, насколько канал удобен и эффективен для передачи конкретной информации.

**1.2. Виды коммуникации.**

Имеется несколько оснований, позволяющих классифицировать виды коммуникации, но чаще всего ориентируются на число вовлеченных в этот процесс участников или на особенности технических средств, которые задействованы в процессе, также можно учитывать временные интервалы и каналы восприятия информации.

По количеству людей коммуникации подразделяются на следующие виды:

– межличностная (обеспечивающая диалогическое общение небольшого количества оппонентов);

– групповая, в составе которой выделяются два подвида (личность – группа лиц, группа лиц – группа лиц);

– массовая (осуществляется при помощи технических средств и предполагает трансляцию на широкую аудиторию).

С учетом цели общения и особенностей личности коммуникации подразделяют на следующие виды:

– примитивная коммуникация: ей характерна направленность на объект воздействия только в случае необходимости нужности этого объекта;

– контакт масок: такой тип общения характерен безучастностью, формальной вежливостью оппонентов, «дежурными» улыбками, масками, то есть, воздействуя на публику, коммуникатор не стремится быть искренним и не передает свои настоящие эмоции или отношение к обсуждаемому вопросу;

– формально-ролевое общение: оно происходит в официальной обстановке, которая не требует построения личностных отношений, как правило, это взаимная коммуникация двух лиц, которые намерены решить сиюминутную проблему и не заинтересованы в продолжении коммуникации (врач – больной);

– духовное общение: ему характерна высокая степень доверия между коммуникантами, духовное родство, максимальная заинтересованность в диалоге и желание понять и разделить точку зрения собеседника;

– ритуальное общение: этот вид коммуникации основан на единении коммуникантов как членов одного социального общества: религиозного, профессионального, семейного, такая коммуникация может строится без активного использования речевых конструкций, при помощи определенных символических действий (к ритуальному общению относятся, к примеру, семейные жесты приветствия);

– манипулятивное общение: это общение с односторонней выгодой, для достижения которой говорящий использует такие приемы манипуляции, как демонстрация силы, лесть, обман, угроза, то есть один манипулирует поведением другого, самым типичным примером являются манипуляции телефонных мошенников;

– деловое общение: весьма конструктивный вид коммуникации, которому характерно стремление оппонентов достичь общего результата деятельности.

Групповой и массовой коммуникации характерны активная роль одного участника и пассивная роль других участников коммуникации, то есть она имеет однонаправленный характер. Монолог предполагает пассивное участие второго участника коммуникации, или же его отсутствие (если мы подразумеваем внутренний монолог). При такой форме общения как диалог оба участника коммуникации активны, поэтому именно диалог составляет сущность коммуникативного общения. Диалог наиболее продуктивен, когда количество его участников ограничено, он наиболее успешно реализуется на уровне межличностного взаимодействия. При групповом и массовом воздействии чаще используется монологическая форма речи, потому что информация направлена от одного человека на широкую аудиторию. Монологический формат речи в современных средствах массовой информации стараются заменить интерактивами, вводят диалогические элементы, поскольку формат монолога менее эффективен. «Развернутый, усложненный диалог, в котором участвует больше двух человек, называется полилог. В структуру полилога входят как диалоги нескольких собеседников, так и отдельные монологические высказывания участников полилога» [17].

Коммуникацию подразделяют в зависимости от используемых технических средств на опосредованную (с использованием техни-

ческих средств, медиатизированную) и непосредственную (без использования технических средств). Медиакоммуникации, исходя из этого, – это коммуникация, при которой используются какие-либо средства связи, то есть это может быть коммуникация между двумя людьми посредством смартфона или коммуникация между президентом и страной при помощи речи, транслируемой по телевидению. Массовая коммуникация может быть только опосредованной.

С учетом временного критерия коммуникация может быть синхронной (процесс передачи и получения информации происходят одномоментно, к примеру, телефонный разговор) и диахронной (процесс передачи и восприятия хронологически растянут, к примеру, отправка письма посредством электронной почты). Диахронная коммуникация всегда медиатизирована.

Повторяемость также может лежать в основе классификации видов коммуникации. Регулярно повторяющаяся коммуникация является периодической (к примеру, повтор телепередачи или ежегодное послание президента) или непериодической (к примеру, информационное сообщение о смене руководителя предприятия).

Коммуникацию можно классифицировать и по другим основаниям. Вербальная (использующая речь – устную, письменную) и невербальная (использующая элементы визуализации, жесты, мимику и прочее). Вербальная коммуникация является в человеческом общении основным инструментом трансляции смыслов, наиболее широко применимым и чаще всего используемым. Также критерием классификации может быть канал ее восприятия: слух, обоняние, зрение, вкус, осязание или их комбинации. Современная коммуникация характеризуется как многоканальная и интерактивная. «В процессе коммуникации между реципиентами могут возникать различные барьеры коммуникации. Но, понимая природу определенных барьеров коммуникации, мы должны стараться их избежать во время нашей профессиональной коммуникации с собеседников» [20].

### 1.3. Формы коммуникации.

Говоря о формах коммуникации, прежде всего, следует подразделить их на две группы: устную и письменную. Устная коммуникация восходит своими корнями к «Риторике» Аристотеля, пись-

менная к созданию письменности как таковой. Устная коммуникация осуществляется при помощи различных способов и приемов, главным из которых является речь, но также важны и невербальные средства: визуализация, контактность, жестикуляция, мимика и прочее. Важную роль играет ландшафтное и социальное окружение, на фоне которыъ происходит коммуникация. Природа устной коммуникации жестовая, а структура отображает специфику общения индивидов, участвующих в процессе коммуникации. Письменная же коммуникация является вербальной и имеет усложненные схемы информационного взаимодействия (кодирование – декодирование информации). Согласно классификации А.В. Соколова [6] письменная деловая коммуникация осуществляется в рамках работы социально-коммуникационных институтов, к которым относятся архивы, библиотеки, издательства и типографии и т.п. Отдельно рассмотрим электронную коммуникацию, которая активно развивается в современном обществе. Традиционно выделяют три типа электронной коммуникации: инструментальный (стал возможен благодаря достижениям научно-технического прогресса, изобретению электричества, радио, телевидения и т.п.), интеллектуальный (характеризуется переходом количественных изменений в качественные, когда становится возможен обмен информацией не между индивидами, а между интеллектами) и универсальный (когда речи идет и всемирной коммуникационно-интеллектуальной сети Интернет). Сегодня мы рассматриваем социальные сети тоже как средства электронной коммуникации, в которых функции распространения информации в социуме могут быть выполнены наиболее оперативно, экономично и полно.

Классификация форм коммуникации у различных авторов базируется на разных основаниях. Согласно концепции канадского философа и социолога М. Маклюэна, по типу технологии кодирования, трансляции и воспроизводства информации выделяет устную, письменную и экранную коммуникации. По количеству лиц, участвующих в общении – межличностное и массовое общение. По форме обмена информации – устное и письменное. По характеру связи выделяют такие формы коммуникации: прямое (с использованием при непосредственном контакте различных вербальных и невербальных средств коммуникации) и косвенное общение (обще-

ние, при котором прибегают к помощи посредника); непосредственное (через систему органов восприятия человека: зрение, слух, обоняние, осязание) и опосредованное общение (использующее различные технические средства).

К письменным деловым коммуникациям следует отнести все служебные документы: протокол, докладная, акт, устав, инструкция, положение, приказ, доверенность, распоряжение и прочее. К устным формам деловой коммуникации относятся совещания, переговоры, пресс-конференции и другие мероприятия подобного рода. Устные формы деловой коммуникации подразделяются на монологическую (доклад, приветственная речь) и диалогическую (интервью, переговоры, деловая беседа, презентация).

Пресс-конференция – одна из важных форм устной коммуникации для средств массовой информации, такие мероприятия весьма интересны и важны для общественности, при их проведении требуется очень качественная подготовка в плане формулировки четких вопросов известной личности, которая дает на них ответы. Круглые столы также являются формой массовой коммуникации, которая достаточно активно используется в современном мире. Это своего рода свободная конференция с открытым микрофоном, участники которой разнородны по взгляду на одну проблему, являющуюся центром обсуждения полемической дискуссии. Такой форме коммуникации присущи следующие признаки: главной целью обсуждения становится сбор и обобщение мнений представителей социума о животрепещущей проблеме, все участники играют роль пропонентов (поддерживают и аргументируют тезис в дебатах), имеющих равные права.

Современный социум широко использует все формы коммуникации, но все же наиболее активной является форма электронной коммуникации, потенциал которой еще не реализован в полной мере. Сегодня массовая аудитория воспитывается в атмосфере мультимедиа, а не в книжной среде, а это неизбежно приведет человечество к развитию телевизионно-компьютерных видов искусства, потому что самовыражение творческих личностей также будет связано с атмосферой мультимедиа. Отдельно хотелось бы подчеркнуть, что «специфику русской коммуникации обусловливает связь многих собственно коммуникативных моментов с нравственными категориями, оценками, оценочной деятельностью» [13].

Коммуникация для граждан России связана со стремлением к постижению высоких нравственных идей, она не только содержательна, но и эмоциональна и нравственна.

**Вопросы и задания для самопроверки и самоконтроля:**

1. Исследователь П.В. Якупов дал следующее определение коммуникации: «…процесс коммуникации у большинства авторов понимается не только как передача информации, но процесс, имеющий эмоциональную и экспрессивную сторону, которую также очень важно учитывать. В процессе коммуникации между реципиентами могут возникать различные барьеры коммуникации, такие как фонетический, логический, стилистический барьеры, а также многие другие» [21]. Вопрос: что позволяет автору цитаты сделать вывод о том, что в процессе коммуникации могут возникать барьеры? Что, на ваш взгляд, означают фонетический, стилистический и логический барьеры? Какие еще барьеры могут возникать в процессе коммуникации? Обоснуйте свой ответ конкретными примерами.
2. Что позволяет характеризовать социальную коммуникацию как символическую деятельность?
3. Какие результаты свидетельствуют об эффективности коммуникационного процесса?
4. Какова конечная цель коммуникации?
5. Что называют шумом в процессе коммуникации?
6. Какие функциональные и дисфункциональные факторы описывает модель Клода Шеннона-Уивера?
7. В чем главное отличие модели Шеннона-Уивера?
8. На чем акцентируют внимание в своей коммуникационной модели Ч. Осгуд-У. Шрамм?
9. Что называется коммуникативным процессом?
10. По каким основаниям можно классифицировать каналы коммуникации?
11. На какие виды подразделяется коммуникация по количеству участвующих в ней людей?
12. На какие виды подразделяется коммуникация с учетом цели общения и особенностей личности коммуникации?
13. Что лежит в основе ритуальной коммуникации?
14. В какой обстановке происходит формально-ролевое общение?

15. Как называется тип общения, которому характерны безучастность, формальная вежливостью оппонентов, «дежурные» улыбки?

16. Какие примеры манипулятивного общения, которые часто встречаются в условиях современных реалий, вам известны?

17. При какой форме общения оба участника коммуникации активны?

18. Исследователь О.Ю. Муллер пишет: «В процессе коммуникации между реципиентами могут возникать различные барьеры коммуникации». Вопрос: что автор цитаты подразумевает под барьерами? Обоснуйте свой ответ конкретными примерами. Проверьте свои домыслы, прочитав статью автора (Муллер О.Ю. Классификация и характеристика коммуникации в структуре общения. Мир науки, культуры, образования. № 1 (104) 2024. С. 82–85).

19. Попытайтесь самостоятельно дать определение медиакоммуникации.

20. Назовите основные черты современной коммуникации.

21. На какие две глобальные формы подразделяют коммуникацию?

22. Назовите три типа электронной коммуникации и дайте им краткую характеристику.

23. Как подразделяют коммуникацию по типу технологии кодирования, трансляции и воспроизводства информации?

24. Как подразделяют коммуникацию по количеству лиц, участвующих в общении?

25. Как подразделяют коммуникацию по характеру связи?

26. Что характерно пресс-конференции, как одной из важных форм устной коммуникации для средств массовой информации?

27. На какие группы подразделяются устные формы деловой коммуникации?

28. Что из себя представляет круглый стол как формой массовой коммуникации?

29. Почему в современном социуме наиболее активной является форма электронной коммуникации?

30. Существует мнение, что «назначение паравербальной коммуникации заключается в том, чтобы вызвать у партнера соответствующие эмоции, ощущения, переживания, которые необходимы для достижения определенных целей и намерений» [22]. Вопрос:

что означает термин «паравербальная коммуникация»? Согласны ли вы с тем, что паравербальная коммуникация вызывает у партнера коммуникации более яркую ответную реакцию? Обоснуйте свой ответ конкретными примерами.

**2. Массовые коммуникации в современном обществе.**

**2.1. СМИ как средства коммуникации.**

СМИ, безусловно, являются сложным и многообразным социальным феноменом, влияние которого на социальный прогресс возрастает. В специальной литературе при обозначении термина «СМИ» зачастую можно встретить синонимичные понятия «СМК» и «масс-медиа». Следует четко развести данные понятия. Большой энциклопедический словарь толкует понятие СМИ так: «это печать, радио, телевидение и др.» [10, с. 1489]. А массовая коммуникация – это нечто иное, это процесс, «систематическое распространение информации (через печать, радио, телевидение, звукозапись) с целью утверждения духовных ценностей данного общества и активного воздействия на оценки, мнения и поведение людей» [10, с. 908]. Под массовой коммуникацией же понимается процесс общения с использованием технических средств связи.

Приведем примеры это подтверждающие. О.П. Березкина понимает массовую коммуникацию как «общение, опосредованное техническими средствами» [2, с. 6]; «процесс, с помощью которого организованный институт с помощью технических средств систематически производит и распространяет общезначимые послания, которые предназначены для большой разнородной и рассредоточенной в пространстве аудитории с целью утверждения духовных ценностей данного общества и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей» [5, с. 12]. В научной литературе встречается множество формулировок этих терминов, но все они корнями своими восходят к базовым определениям «информация» и «коммуникация».

На наш взгляд, понятие «информация» наиболее четко представлено в формулировке Р. Тамместе: «…информация – это некоторая абстрактная форма отражения мира в мышлении, которая в силу своей общности является категорией и не поддается содержательным определениям, в которых не выступают его эквиваленты» [11, с. 10]. А понятие «коммуникация» вошло в научный обиход

благодаря Чарльзу Хортону Кули и звучало следующим образом: это средство актуализации органически целого мира человеческой мысли. К средствам организации общения в начале XX в. им были отнесены газеты, почта, телеграф, железные дороги, образование.

Таким образом, понятие СМИ не всегда трактуется однозначно. Более правильно понимать СМИ и СМК как категории самостоятельные, причем понятие СМК шире, чем СМИ, потому что СМИ – это всего лишь составляющая коммуникативной системы, которая обеспечивает распространение массовой информации посредством достижений научно-технического прогресса: радио, телевидения, печатных изданий, телекоммуникационных сетей и прочее.

К основным функциям СМИ относятся: информационная (обеспечение населения оперативной информацией), рекреативная (реализуется при помощи развлекательного контента), культурно-образовательная (формирует политическую, экономическую и иные виды культуры, повышает уровень знаний в различных областях науки и общественной жизни), идеологическая (дает возможность выражения позиций в области социальных отношений), коммуникативная (организует общественный диалог).

СМИ могут выступать в различных ролях: посредника, консолидатора, регулятора, стимулятора, агитатора, катализатора. Дальнейшее развитие гражданского общества не представляется возможным без эффективного функционирования СМИ, так как все общественные отношения содержат информационную составляющую. А информация напрямую влияет на формирование личности, общественного мнения. Таким образом СМИ обеспечивают развитие общества, его прогресс. «Функции СМИ, широкое законодательное регулирование их деятельности обусловливают возрастающую значимость данного института в жизни индивида и общества, определяют высокую степень их влияния на сознание и поведение людей» [9, с. 468].

Современные СМИ следует рассматривать как понятие сложное и многогранное. С одной стороны, СМИ – это продукт, потому что он имеет конкретную форму и содержание, с другое – процесс коммуникации, который в СМИ представлен в виде взаимосвязи автора и читателя/слушателя/зрителя. Процесс общения в СМИ является опосредованным, если аудитория отреагировала на коммуникативный вызов. СМИ обладают колоссальными возможностями

влияния на индивида, на его поведение, мировоззрение, систему ценностей. Это воздействие может быть контактным (непосредственным и) или дистантным (опосредованным). На аудиторию СМИ воздействует и выбранный для трансляции информации канал СМИ, который наиболее оптимален для внушения (суггестии) аудитории. Успех воздействия в СМИ обеспечивается при условии пластичности аудитории, то есть когда она поддается внушению в силу отсутствия определенного опыта восприятия информации, отсутствия склонности к анализу ситуации или ввиду безграничного доверия к транслятору информации. В коммуникативной ситуации в СМИ крайне важна готовность аудитории к воздействию.

Также следует отметить, что СМИ, являясь средствами коммуникации, обладают следующими особенностями: опосредованность и многоканальность (отправитель передаёт информацию получателям через опосредованные каналы связи, а распространитель может выбрать любой способ передачи сведений), институциональность и односторонность (отправителем является некий общественный институт, связь передается в одностороннем порядке), публичность (информация имеет открытый характер и представлена в широком доступе).

**2.2. Электронные коммуникации.**

Жизнь современного человека немыслима без электронных коммуникаций. Они влияют на скорость получения информации, широту ее распространения и в результате на достижение взаимопонимания между коммуникаторами. Сегодня мы не представляем себе систему взаиморасчетов без использования электронных платежей и интернет-магазинов, а это все – электронная коммуникация. «Цифровая среда изменила традиционные парадигмы коммуникации – сегментация коммуникации больше не может осуществляться средствами массовой информации» [18].

Электронная коммуникация представляет собой такой вид коммуникации, который используется для связи людей в сети Интернет, то есть возникая изначально в устной или письменной формах в последствии переводится в электронную. Внедрение в жизнь человека электронной коммуникации породило ряд новых терминов, рассмотрим сущностные характеристики некоторых из них: эмотиконы (комбинации печатных символов, которые предназначены для передачи выражений человеческого лица), арго

(язык ограниченной профессиональной или социальной группы, используемый с целью сокрытия предмета коммуникации от непосвященных), киберпространство (виртуальное пространство Интернета), спам (неодобряемая практика рассылки сообщений на электронные адреса без согласия на то получателя, как правило рекламного содержания).

К основным видам электронной коммуникации относятся коммуникации с помощью электронной почты, в Интернет-чатах, в электронных группах, в форумах, а также процесс обмена сообщениями в режиме реального времени. В электронных коммуникациях часто используются специфичные виды языкового общения: невербальные символы, лаконичные и выразительные сокращения. Речевая деятельность в коммуникациях такого вида характеризуется как синтез устно-письменной речи с элементами визуализации.

Электронной коммуникации присущи следующие паралингвистические характеристики: размер и тип шрифта, цвет и размер символов, наличие анимации и эмотиконов и другие. Электронную коммуникацию иначе называют цифровой, потому что она представляет собой электронный обмен информацией, данными или сообщениями. Цифровая коммуникация оказывает огромное влияние на способы общения людей, к которым относятся электронная почта, чаты, видеозвонки и социальные сети – все, что сегодня составляет основу повседневного взаимодействия людей.

Перечислим в хронологическом порядке ключевые моменты в развитии цифровых коммуникаций: телеграф (XIX век), телефон (начало XX века), интернет (1983 год), электронная почта, чаты и социальные сети (1969 год), мобильные телефоны (1973 год), смартфоны (1994 год), искусственный интеллект.

Видами цифровой коммуникации являются электронная почта, сообщения в чатах, видеоконференции, социальные сети, чат-боты, SMS – текстовые сообщения. Преимущества цифровой коммуникации неоспоримы, к ним относятся: скорость, доступность, экономичность, повышение продуктивности, экологичность. Цифровая коммуникация позволяет охватить широкую аудиторию и организовать работу более эффективнее, она стала нормой нашей повседневной жизни, стала явлением глобальным, позволяющим орга-

низовать мгновенное общение людям, находящимся даже на разных континентах. С приходом в нашу жизненную реальность искусственного интеллекта роль цифровой коммуникации значительно увеличилась, мы стали активно использовать в практической деятельности чат-боты, виртуальные помощники, технологии виртуальной реальности. Цифровая коммуникация стала общепринятым стандартом.

Вместе с тем использование цифровой коммуникации имеет ряд негативов, связанных с психологическими, социальными, техническими и этическими аспектами. К психологическим следует отнести зависимость человека от социальных сетей, ограничение в развитии важных социальных навыков и умений, поскольку общение людей между собой становится ограниченным, повышенный уровень тревожности и иные депрессивные состояния, порожденные тем, что электронная коммуникация оказывает неоднозначное влияние на самооценку личности, искаженное восприятие сообщений, которое возникает ввиду отсутствия невербальных сигналов при цифровой коммуникации (мимики, жестов, тона и тембра голоса). К социальным относятся иллюзорное ощущение социальной поддержки, имеющиеся в цифровой среде препятствия для полноценной социальной адаптации, также опосредованная природа сетевой коммуникации усугубляет социальную поляризацию и уменьшает взаимопонимание среди различных групп населения. К техническим относятся сбои в работе сети и риск информационной перегрузки. К этическим – рост уровня фейковой информации и манипулятивного воздействия, проблемы конфиденциальности. «Введение в интернет-коммуникации негативных форм общения, таких как хейт и троллинг, имеет серьезное неблагоприятное воздействие на пользователей сети и качество их коммуникации. Данные явления создают атмосферу напряженности, враждебности и конфликтов, что может привести к снижению уровня доверия, увеличению степени конфликтности и ограничению свободы выражения в онлайн-среде» [19, с. 315].

### 2.3. Маркетинговые коммуникации.

Маркетинговые коммуникации призваны обратить внимание потребителей на полезных свойствах продукта и таким образом стимулировать его сбыт. То есть маркетинговые коммуникации –

это продуктивное общение с целевой аудиторией в целях формирования лояльности к бренду, увеличения сбыта товаров или услуг. «Обладая многими нюансами, маркетинговые коммуникации создают положительные результаты в процессе работы любого предприятия, основной целью которого является увеличение прибыли за счет качественной продукции» [7, с. 256].

К основным задачам маркетинговых коммуникаций относят следующие:

– формирование лояльной аудитории (с этой целью необходимо выкладывать посты в социальных сетях, размещать статьи в блоге, вести трансляции и вебинары, регулярно уведомлять клиентов о скидках и акциях);

– построение бренда (с этой целью необходимо постоянно транслировать фирменный стиль во всех каналах общения);

– стимулирование сбыта (с этой целью уместно запускать рекламные кампании в онлайн- и офлайн-сегментах);

– запуск товара (с этой целью следует регулярно мониторить рынок, тестировать различные каналы продвижения и проводить рекламные кампании);

– анализ клиентов (с этой целью регулярно проводят оценку реакции покупателей и корректируют маркетинговую стратегию);

– поддержка сбыта (с этой целью проводят брендовую рекламу для удержания собственной позиции на рынке).

Маркетинговые коммуникации относятся к массовым коммуникациям, и схема общения строится в них следующим образом: источник-информация-кодирование-каналы-получатели-декодирование. Схема линейная, простая в плане реализации.

Основными инструментами маркетинговых коммуникаций, которые напрямую зависят от ресурсов компании, ее бизнес-стратегии и непосредственно целевой аудитории, являются электронные или материальные носители информации о продукте, услуге или самой компании. К таковым относятся: упаковка товара, сувенирная продукция, установление прочных контактов и прямые продажи; сервисное обслуживание, POS-материалы, телемаркетинг, стимулирование продаж.

К видам маркетинговых коммуникаций относят рекламные компании, различные PR-акции, программы лояльности бренда, а

также прямые продажи. К видам рекламы – контекстную (рекламные объявления в поисковой выдаче), SEO (продвижение сайта в поисковике), таргетинг (реклама в социальных сетях с заданными критериями по аудитории), нативная (реклама с упоминанием бренда в материалах СМИ), транспортная, POS (реклама в местах продаж); печатная и видеореклама, а также реклама в социальных сетях.

Имеются различные каналы маркетинговых коммуникаций, в частности: сайт и мобильное приложение, социальные сети, мессенджеры, email-рассылки, поисковая выдача, отраслевые рейтинги и конкурсы, СМИ, лидеры мнений. Для выбора канала коммуникации необходимо произвести три последовательных действия: первое – необходимо проанализировать конкурентную среду на предмет вовлеченности клиентов, второе – произвести опрос покупателей, третье – протестировать доступные каналы на предмет вовлеченности клиентов и рентабельности, только после этого определить оптимальный канал маркетинговой коммуникации.

Для того, чтобы разработать эффективные маркетинговые коммуникации, необходимо строго соблюсти следующий алгоритм действий: определить целевую аудиторию, четко сформулировать цель маркетинговой коммуникации и ее задачи, подготовить информационное сообщение, выбрать канал связи и адаптировать под него сообщение, спрогнозировать эффект в качественных и количественных показателях, изучить обратную связь клиентов в каналах – вовлеченность и рост продаж.

По большому счету маркетинговые коммуникации – это концепция, позволяющая компании организовать работу посредством многочисленных каналов, по которым она может устанавливать и поддерживать связь с потребителями. Они помогают разработать яркий, последовательный, системный подход к формированию лояльного отношения к продукту или услуге предприятия.

Маркетинговые коммуникации включают в себя следующие виды:

– брендирование (процесс создания, разработки, внедрения и продвижения на рынке идеи или продукта);

– прямой маркетинг (прямое обращение к клиентам различных организаций);

– реклама (определяет отношения между рекламодателем и предполагаемым покупателем);

– связи с общественностью (комплекс мероприятий по внедрению и созданию положительного имиджа объекта в ценностный диапазон социальной группы);

– стимулирование сбыта (предоставление бонусов, скидок, дегустации и прочее);

– программа лояльности (комплекс мер, направленных на повторное приобретение услуг и товаров);

– личные продажи (осуществляются через контакт продавца и покупателя);

– торговая презентация (мероприятия по популяризации продукта или бренда);

– финансовая поддержка (средство поддержания благополучного имиджа компании).

«Современным трендом является также интеграция маркетинговых коммуникаций в социальные сети (SMM). Именно в социальных сетях на сегодняшний день вы можете встретить представителя практически любой аудитории: подростка, домохозяйку, руководителя предприятия [23].

**Вопросы и задания для самопроверки и самоконтроля:**

1. Чем понятие «СМИ» отличается от понятия «масс-медиа»?

2. Кто впервые ввел в научный обиход термин «коммуникация», и что под ним понимал автор?

3. Какое понятие шире: СМК или СМИ?

4. Назовите 5 основных функций СМИ.

5. Как вы полагаете, возможно ли дальнейшее развитие гражданского общества без эффективного функционирования СМИ? Свой ответ аргументируйте.

6. При каком условии процесс общения в СМИ является опосредованным?

7. Что такое суггестия?

8. Назовите два вида взаимодействия СМИ с аудиторией.

9. Что понимается под «пластичностью» аудитории, когда речь идет об успехе воздействия на нее СМИ?

10. К отличительным особенностям СМИ относится, в том числе институциональность и односторонность. Что понимается под этими формулировками?

11. Профессор А.Д. Кривоносов утверждает: «Цифровая среда изменила традиционные парадигмы коммуникации – сегментация коммуникации больше не может осуществляться средствами массовой информации». Вопрос: обоснуйте, почему «сегментация коммуникации больше не может осуществляться средствами массовой информации».

12. Что такое эмотиконы?

13. Какие основные виды электронной коммуникации вы знаете?

14. В каком году был изобретен интернет?

15. Назовите преимущества цифровой коммуникации.

16. Цифровые коммуникации и электронные коммуникации – это синонимичные понятия?

17. Что такое искусственный интеллект?

18. Что следует отнести к социальным негативным последствиям использование цифровой коммуникации?

19. Что следует отнести к психологическим негативным последствиям использование цифровой коммуникации?

20. Исследователь Л.В. Мельникова утверждает: «Введение в интернет-коммуникации негативных форм общения, таких как хейт и троллинг, имеет серьезное неблагоприятное воздействие на пользователей сети и качество их коммуникации». Вопрос: как вы понимаете термины «хейт» и «троллинг»? Какое неблагоприятное воздействие они оказывают на пользователей сети?

21. Какие положительные результаты в деятельности предприятия могут быть созданы при помощи маркетинговых коммуникаций?

22. Что относится к основным задачам маркетинговых коммуникаций?

23. При какой схеме общения строится маркетинговая коммуникация?

24. Назовите электронные и материальные носители информации о продукте, услуге или самой компании.

25. Какие каналы маркетинговых коммуникаций вам известны?

26. Назовите последовательность действий при выборе канала маркетинговой коммуникации.

27. Назовите алгоритм действий для разработки эффективной маркетинговой коммуникации.

28. Как называется процесс создания, разработки, внедрения и продвижения на рынке идеи или продукта?

29. Что такое прямой маркетинг?

30. Что является современным трендом в плане канала распространения маркетинговых коммуникаций?

**3. Коммуникационные барьеры.**

**3.1. Проблемы устной коммуникации.**

Устная коммуникация сталкивается с различными проблемами, которые связаны с языковыми (фонетическими, семантическими, ошибками в грамматике и синтаксисе, неправильной организацией речи) психологическими (страх перед общением, неумение слушать, резкость суждений, неверное декодирование невербальных сигналов) и социологическими (социокультурные проблемы, нарушение паритетности общения, чуждая коммуникативная среда) факторами.

Социальные барьеры связаны и с возрастными различиями, и с различиями в уровне образования, и с материальным положением коммуникантов. Они могут быть представлены как антагонистические интересы между представителями разных сословий, жителей города и деревни, мужчин и женщин и т.п. Сущность их в различных ценностных ориентациях, сформированных в сознании личности, в психофизиологическом и жизненном опыте, в коллективном бессознательном, закрепленном на уровне интуиции. Такие барьеры большинство ученых считают неустранимыми в процессе коммуникации.

Говоря о психологических проблемах, подчеркнем, что они возникают в результате искажения представлений и восприятий. Используемые в процессе общения этические и эстетические критерии формируют определенный имидж собеседника, в то время как свой собственный имидж в сознании коммуницирующих уже четко сформирован. Если имиджевые представления собеседников совпадают или имеют сходство, это, безусловно, способствует успешной коммуникации.

Коммуникационные барьеры устной коммуникации можно также подразделять и по другим основаниям. К примеру, технические барьеры. Такие барьеры не зависят от партнеров общения, но вместе с тем могут существенно повлиять на процесс коммуника-

ции. К примеру, погодные условия, степень освещенности, посторонний звуковой шум в виде грома. Шумы также могут иметь техногенное происхождение, это характерно для радио и телефонной связи. Они могут искажать информацию и препятствовать успешной коммуникации.

Также в устной коммуникации при несоответствии языков и словарей коммуникантов часто встречаются межъязыковые барьеры и барьеры, связанные с эмоциональной составляющей. «Сегодня интерес к говорящему (и воспринимающему речь) человеку обусловил поворот лингвистики к экспрессивным средствам речи. Эмоциональность является непременной составляющей устной коммуникации» [8, с. 7].

Язык как система речевого общения вбирает в себя и особенности национальной культуры, и индивидуальное мировоззрение человека, и общественное сознание. Понять язык собеседника – значит понять его душу. Но на практике мы сталкиваемся с проблемой: межъязыковые барьеры не позволяют строить успешную коммуникацию, а все способы человечества создать некий искусственный язык народного общения потерпели фиаско. Это были такие языки интерлингвистики, как воляпюк, эсперанто, новиаль, интерлингва и другие. Зачастую средства невербального общения становятся более доступны коммуникантам – носителям разных языков.

**3.2. Проблемы письменной коммуникации.**

Письменная коммуникация представляет собой искусственный, интеллектуально обусловленный вид воздействия. Говоря о проблемах письменной коммуникации, мы также можем условно разделить барьеры на следующие группы: технические, социальные особенности восприятия.

Технические барьеры при таком виде коммуникации обусловлены неумением находить информацию в поисковых системах (библиотечных, электронных) ввиду отсутствия сформированного навыка задания критериев поиска нужной информации. Адресный поиск облегчает оперативное получение достоверной информации. К техническим барьерам письменной коммуникации следует отнести несовершенство информационно-поисковых систем, которые производят поиск информации по запросу в документальных хранилищах, или же отсутствием таковой информации в хранилище в

принципе. И способность искусственного интеллекта «домысливать» не всегда приводит к положительному результату.

К социальным барьерам письменной коммуникации отнесем препятствия, которые возникают в бюрократической системе. Несомненно, главным препятствием будет цензура. Это такой специфический барьер письменной коммуникации, который не актуален для устной коммуникации. Прежде всего, низкий уровень грамотности при письменной коммуникации не позволяет зачастую верно передавать информацию Классическая постановка запятой в предложении «Казнить нельзя помиловать» тому яркий пример.

К психологическим барьерам письменной коммуникации отнесем проблему корректного чтения. Декодирование буквенных символов и формирование в сознании читателя образа обусловлено индивидуальными способностями читателя, интеллектуальными особенностями реципиента. Традиционно выделяют три вида чтения: псевдокоммуникационное (ему свойственна проблема запоминания, слепое заучивание, без глубокого понимания смысла, механический повтор), поверхностное (формальное чтение без понимания оттенков текста, его стилистики, восприятие по принципу сюжетной линии), углубленное (чтение с целью познания, вдумчивое, осознанное). Все виды чтения напрямую связаны с психологическими особенностями личности.

Что касается особенностей восприятия, то отметим следующее: работа с информацией предполагает сформированность определенных социальных навыков. Сложная и объёмная информация воспринимаемся не в полном объеме и требует повторного восприятия с целью закрепления у большинства людей, но есть и такие, которые «схватывают налету». Кому-то проще воспринимать устную информацию, кому-то письменную, все зависит от индивидуальных особенностей. «Надо отметить, что, как никогда ранее, в современном письменном общении ярко прослеживается тенденция передачи максимума информации минимумом графических знаков» [12, с. 122]. Поэтому при организации процесса коммуникации желательно знать эти особенности собеседника.

### 3.3. Проблемы электронной коммуникации.

Электронная коммуникация обладает рядом преимуществ: скорость, широта охвата аудитории, но при этом имеет принципиальный недостаток: невозможность «непосредственного приема или

декодирования ее реципиентом из волновой или оптической записи или движения в биологически воспринимаемую форму информации» [3, с. 81]. При данном виде коммуникации задействованы, как минимум, два технических устройства: передающее и принимающее, что также может способствовать искажению информации.

К техническим барьерам электронной коммуникации следует отнести, прежде всего, сами технические устройства и проблемы поисковых систем, о которых говорили выше. А вот социальные проблемы при данном виде коммуникации будут иметь большее значение. Известно, что электронной коммуникации присуща глобализация, и главное препятствие на пути построения некого глобального цивилизованного общества заключается как раз в том, что такая унифицированная культура и есть угроза существования человечества. Унифицировать национальные культуры нельзя, но можно выработать некую кросс-культурную коммуникацию. К социальным проблемам электронной коммуникации относится и их коррумпированность. Прежде всего, мы говорим о монополизации компаний (теле, радио, интернет), их зависимость от власти. Это порождает распространение фейковой информации, неправдивое и необъективное освещение событий, распространение заведомо ложной информации, рекламный бум. Влияние электронной коммуникации на современного человека крайне велико, и с аудитории традиционно является потребителем различного рода «вирусов», «спамов» и прочее. Эти угрозы напрямую связаны со стремительным развитием сотовой связи и Интернета.

К психологическим проблемам электронной коммуникации следует относиться очень серьезно, опять же в силу того, что они имеют глобальный характер. К негативным последствиям электронной коммуникации отнесем ослабление внимания, низкий уровень интеллектуальной восприимчивости, бессвязность памяти, ее фрагментарность. Современный человек не утруждает себя аналитикой, построением причинно-следственных связей, не пытается развить свое воображение, потому что ему все преподноситься «на блюдечке с голубой каемочкой». Нет необходимости додумывать, строить собственные умозаключения. К сожалению, современная молодежь вынуждена воспринимать поток информации фрагментарно, потому что скорость его велика и объем огромен. Хрупкий психологический баланс легко разрушается в мире ирреальной

электронной коммуникации, это может привести к различного рода психологическим проблемам восприятия реальности.

**Вопросы и задания для самопроверки и самоконтроля:**

1. С какими факторами связаны проблемы устной коммуникации?
2. Какие социальные барьеры могут препятствовать успешной устной коммуникации?
3. Могут ли повлиять на успешность устной коммуникации погодные условия, степень освещенности, посторонний звуковой шум?
4. Назовите барьеры с эмоциональной составляющей, препятствующие успешной устной коммуникации.
5. Как вы считаете, почему искусственные языки народного общения потерпели фиаско?
6. Какие технические барьеры письменной коммуникации вам известны?
7. Почему цензура не так актуальна для устной коммуникации, как для письменной?
8. Что такое проблема корректного чтения?
9. Какие социальные навыки должны быть сформированы у индивида для успешной письменной коммуникации?
10. Связаны ли виды чтения с психологическими особенностями личности?
11. Наряду с преимуществами (скорость, широта охвата аудитории) электронная коммуникация имеет недостатки. Назовите главный из них.
12. Почему создание унифицированной культуры является угрозой для человечества?
13. Каково влияние электронной коммуникации на современного человека?
14. Что, помимо ослабления внимания, следует отнести к негативным последствиям электронной коммуникации?
15. Почему электронная коммуникация может привести к различного рода психологическим проблемам восприятия реальности?

**Итоговое тестирование.**

1. Термин «коммуникация» происходит от латинского слова communicatio и в переводе означает:

А. сообщение, передача;

Б. взаимодействие людей;

В. Диалог.

2. К базовым элементам процесса коммуникации не относятся:

А. коммуникатор, сообщение;

Б. канал передачи, адресат;

В. шум, помехи.

3. Установите соответствие между автором и коммуникационной моделью:

| | |
|---|---|
| А. Клод Шеннон-Уивер | 1. Кольцевая модель коммуникации |
| Б. Мэлвин де Флюэр | 2. Циркулярная модель коммуникации |
| В. Ч. Осгуд-У. Шрамм | 3. Линейная модель коммуникации |

4. Расположите хронологически этапы в системе коммуникационного процесса: кодирование и выбор канала, зарождение идеи, декодирование, передача, обратная связь

5. К каналам коммуникации не относится:

А. азбука Морзе;

Б. доска объявлений;

В. таблица Брадиса.

6. По количеству людей коммуникации подразделяются на следующие 3 вида: межличностная, групповая и _____ (укажите слово).

7. Вид коммуникации, которому характерна высокая степень доверия между коммуникантами, духовное родство, максимальная заинтересованность в диалоге и желание понять и разделить точку зрения собеседника, называется:

а) контакт масок;

б) ритуальная коммуникация;

в) примитивная коммуникация;

г) духовное общение.

8. Конструктивный вид коммуникации, которому характерно стремление оппонентов достичь общего результата деятельности, называется _____ общение (укажите пропущенное слово).

9. Какая коммуникация называется медиатизированной:

А. опосредованная;

Б. непосредственная.

10. Как называется вид коммуникации, при котором процесс передачи и восприятия хронологически растянуты:

А. синхронная;

Б. диахронная;

В. Монохронная.

11. Устная коммуникация осуществляется при помощи различных способов и приемов, главным из которых является _____ (укажите слово).

12. К социально-коммуникационным институтам не относятся:

а) склады;

б) издательства;

в) библиотеки.

13. Социальные сети являются средством:

а) устной коммуникации;

б) электронной коммуникации;

в) письменной коммуникации.

14. Информацию подразделяют на устную, письменную и экранную коммуникации согласно теории:

а) М. Маклюэна;

б) Ф. Шлейермахер;

в) К. Леви-Стросс.

15. Пропонент – это:

а) синоним оппонента;

б) человек с архаичным для современного общества мнением;

в) тот, кто поддерживает и аргументирует тезис в дебатах.

16. Процесс, систематическое распространение информации (через печать, радио, телевидение, звукозапись) с целью утверждения духовных ценностей данного общества и активного воздействия на оценки, мнения и поведение людей называется:

а) СМИ;

б) СМК;

в) масс-медиа.

17. Понятие «коммуникация» вошло в научный обиход благодаря:

а) Чарльзу Хортону Кули;

б) Ральфу Хартли;

в) Аристотелю.

18. К основным функциям СМИ не относятся:

а) информационная и рекреативная;

б) культурно-образовательная и идеологическая;

в) воспитательная и призывная.

19. Дальнейшее развитие гражданского общества не представляется возможным без эффективного функционирования СМИ, так как все общественные отношения содержат _____составляющую (дополните предложение одним словом).

20. Под опосредованностью и многоканальностью СМИ понимается следующее:

а) информация имеет открытый характер и представлена в широком доступе;

б) отправитель передаёт информацию получателям через опосредованные каналы связи, а распространитель может выбрать любой способ передачи сведений;

в) отправителем является некий общественный институт, связь передается в одностороннем порядке.

21. Вид коммуникации, который используется для связи людей в сети Интернет, изначально возникающая в устной или письменной формах в последствии переводимая в электронную, называется электронной или _____ коммуникацией (укажите слово).

22. Соотнесите термин и его определение

| | |
|---|---|
| А. эмотиконы | 1. Неодобряемая практика рассылки сообщений на электронные адреса без согласия на то получателя, как правило рекламного содержания |
| Б. арго | 2. Язык ограниченной профессиональной или социальной группы, используемый с целью сокрытия предмета коммуникации от непосвященных |
| В. спам | 3. комбинации печатных символов, которые предназначены для передачи выражений человеческого лица |

23. К паралингвистическим характеристикам электронной коммуникации не относятся:

а) размер и тип шрифта;

б) наличие анимации и эмотиконов;

в) лексика и синтаксис.

24. К достижениям искусственного интеллекта не относятся:

а) чат-боты;

б) электронные энциклопедии;

в) виртуальные помощники.

25. Соотнесите аспект и его негативное воздействие в результате использования цифровой коммуникации

| | |
|---|---|
| А. психологический | 1. Рост уровня фейковой информации и манипулятивного воздействия, проблемы конфиденциальности |
| Б. социальный | 2. Сбои в работе сети и риск информационной перегрузки |
| В. технический | 3. Иллюзорное ощущение социальной поддержки, уменьшение взаимопонимания среди различных групп населения |
| Г. этический | 4. Зависимость человека от социальных сетей, ограничение в развитии важных социальных навыков и умений |

26. Продуктивное общение с целевой аудиторией в целях формирования лояльности к бренду, увеличения сбыта товаров или услуг называется _____коммуникацией (укажите слово).

27. Соотнесите вид маркетинговой коммуникации и его назначение

| | |
|---|---|
| А. реклама | 1. Комплекс мер, направленных на повторное приобретение услуг и товаров |
| Б. программа лояльности | 2. Мероприятия по популяризации продукта или бренда |
| В. торговая презентация | 3. Определяет отношения между рекламодателем и предполагаемым покупателем |

28. Рекламные компании, различные PR-акции, программы лояльности бренда, а также прямые продажи – это _____ маркетинговых коммуникаций (укажите слово).

29. К каналам маркетинговых коммуникаций не относятся:

а) социальные сети, email-рассылки;

б) печатная пресса и телевидение;

в) сайт и мобильное приложение.

30. Соотнесите вид рекламы и ее характеристику:

| | |
|---|---|
| А. SEO | 1. Реклама в местах продаж |
| Б. нативная | 2. Продвижение сайта в поисковике |
| В. POS | 3. Реклама с упоминанием бренда в материалах СМИ |

31. К языкам интерлингвистики не относится:

а) воляпюк;

б) эсперанто;

в) сурдоязык.

32.Соотнесите наименование фактора, препятствующего устной коммуникации, и его содержание

| | |
|---|---|
| А. психологический | 1. Фонетические, семантические ошибки, ошибками в грамматике и синтаксисе, неправильная организация речи |
| Б. социологический | 2. Социокультурные проблемы, нарушение паритетности общения, чуждая коммуникативная среда |
| В. языковой | 3. Страх перед общением, неумение слушать, резкость суждений, неверное декодирование невербальных сигналов |

33. _____ поиск облегчает оперативное получение достоверной информации (укажите слово).

34. Главным социальным барьером письменной коммуникации является:

а) цензура;

б) экологическая проблема использования бумаги;

в) низкий уровень грамотности.

35. Все виды чтения напрямую связаны с _____ особенностями личности (укажите слово).

36. Соотнесите вид чтения и его характеристику

| | |
|---|---|
| А. псевдокоммуникационное | 1. Чтение с целью познания, вдумчивое, осознанное |
| Б. поверхностное | 2. Ему свойственна проблема запоминания, слепое заучивание, без глубокого понимания смысла, механический повтор |
| В. углубленное | 3. Формальное чтение без понимания оттенков текста, его стилистики, восприятие по принципу сюжетной линии |

37. При электронном виде коммуникации задействованы, как минимум, _____ технических устройства (укажите цифру).

38. Психологические проблемы электронной коммуникации имеют характер:

а) глобальный;

б) личностный;

в) региональный.

39. К техническим барьерам электронной коммуникации не относятся:

А. технические устройства;

Б. проблемы поисковых систем;

В. низкий уровень компьютерной грамотности.

40. К социальным проблемам электронной коммуникации не относится:

А. коррумпированность;

Б. унифицированная культура;

В. низкий уровень интеллектуальной восприимчивости.

**Ответы:**

1. А.

2. В.

3. А-3, Б-1, В-2.

4. зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование, обратная связь.

5. В.

6. массовая.

7. Г.

8. деловое.
9. А.
10. Б.
11. речь.
12. склады.
13. Б.
14. А.
15. В.
16. Б.
17. А.
18. В.
19. информационную.
20. Б.
21. цифровой.
22. А-3, Б-2, В-1.
23. В.
24. Б.
25. А-4, Б-3, В-2, Г-1.
26. маркетинговой.
27. А-3, Б-1, В-2.
28. виды.
29. Б.
30. А-2, Б-3, В-1.
31. В.
32. А-3, Б-2, В-1.
33. адресный.
34. А.
35. психологическими.
36. А-2, Б-3, В-1.
37. 2.
38. А.
39. В.
40. В.

## Список использованной литературы

1. Андреева, Г. М. Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений / Г. М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – Москва : Аспект Пресс, 2009. – 362 с.

2. Березкина, О. П. Социально-психологическое воздействие СМИ: учеб. пособие для студентов вузов. – Москва : Академия, 2009. – 240 с.

3. Зуляр, Ю. А. Массовые коммуникации в рекламе: учеб. пособие / Ю. А. Зуляр. – Иркутск : Иркут. гос. ун-т, 2006. – 488 с.

4. Коваленко, М. Ю. Теория коммуникации / М. Ю. Коваленко, М. А. Коваленко. – Москва : Юрайт, 2016. – 466 с.

5. Полуэхтова, И. А. Социология массовых коммуникаций / И. А. Полуэхтова. – В 2 ч.: курс лекций. – Москва : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2012. – Ч. 1. – 95 с.

6. Соколов, А. В. Общая теория социальной коммуникации: учебное пособие / А.В. Соколов. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 461 с.

7. Соловьев, Б. А. Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 336 с.

8. Абакумова, О. В. Эмоциональная составляющая устной межкультурной коммуникации / О. В. Абакумова, Л. В. Величкова // Язык и текст. – 2021. – Т. 8, № 1. – С. 4–13.

9. Анхимова, Р. В. Средства массовой информации как часть коммуникативной системы: понятие, функции и роль в обществе / Р. В. Анхимова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 3. – С. 464–468.

10. Большой Российский энциклопедический словарь. – Москва : Большая Российская энциклопедия, 2008. – 1887 с.

11. Братко, А. А. Информация и психика / А. А. Братко, А. Н. Кочергин. – Новосибирск : Наука. Сиб. отд-ние, 1977. – 198 с.

12. Бреусова, Е. И. Об экспериментальном изучении проблем письменной коммуникации / Е. И. Бреусова // Актуальные проблемы обучения русскому языку XII / отв. ред. A. Sokolova. – Brno : Masarykova univerzita, 2016. – С. 122–127.

13. Дементьев, В. В. Коммуникативные ценности русской культуры: категория персональности в лексике и грамматике / В. В. Дементьев. – Москва : Глобал Ком, 2013. – 336 с.

14. Долгина, Е. С. Социальное медиапроектирование как отражение социально-экологической проблемы / Е. С. Долгина, Е. Н. Рымарева // Развитие науки и технологий в современной России: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции (Москва, 18.03.2024). – Москва, 2024. – С. 132–138.

15. Долгина, Е. С. Развитие направления экожурналистики в России / Е. С. Долгина, Е. Н. Рымарева // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки: сборник материалов XV Международной научно-практической конференции (11 марта 2024, Москва). – Москва : АНО ДПО ЦРОН, 2024. – С. 161–166.

16. Долгина, Е. С. Основы творческой деятельности журналиста / Е. С. Долгина, Е. Н. Рымарева. – Уфа : Аэтерна, 2023. – 100 с.

17. Дудко, Я. О. Подходы к определению категорий «коммуникация» и «общение» в современных исследованиях / Я. О. Дудко // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2017. – Т. 6, № 5А. – С. 73–82.

18. Кривоносов, А. Д. Антропоцентризм цифровых коммуникаций: коллективное одиночество / А. Д. Кривоносов, Т. Ю. Лебедева // Коммуникации в условиях цифровой трансформации: сборник материалов V Международной научно-практической конференции (29–30 ноября 2021) / под ред. проф. А.Д. Кривоносова. – СПб. : АНО «София», 2021. – С. 13–21.

19. Мельникова, Л. В. Современные проблемы коммуникации в сети Интернет / Л. В. Мельникова // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2024. – Т. 13, № 3А. – С. 310–318.

20. Муллер, О. Ю. Классификация и характеристика коммуникации в структуре общения / О. Ю. Муллер // Мир науки, культуры, образования. – 2024. – № 1 (104). – С. 82–85.

21. Якупов, П. В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры / П. В. Якупов // Вестник ГУУ. – 2016. – № 10. – С. 261–266.

## Интернет-источники

1. Виды и формы коммуникаций. – URL: https://moodle.kstu.ru/mod/book/tool/print/index.php?id=18045

2. Маркетинговые коммуникации: проблемы, возможности и перспективы развития: монография. – Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», – 2018. – URL: http://scipro.ru/conf/monographmarketing.pdf.

## Список литературы для самостоятельной работы

*Основная литература*

1. Коваленко, М. Ю. Теория коммуникации / М. Ю. Коваленко, М. А. Коваленко. – Москва : Юрайт, 2016. – 466 с.

2. Полуэхтова, И. А. Социология массовых коммуникаций / И. А. Полуэхтова. – В 2 ч.: курс лекций. – Москва : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2012. Ч. 1. – 95 с.

3. Соловьев, Б. А. Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 336 с.

*Дополнительная литература*

4. Долгина Е.С. Рымарева Е.Н. Основы творческой деятельности журналиста. – Уфа: Аэтерна, 2023. – 100 с.

5. Муллер, О. Ю. Классификация и характеристика коммуникации в структуре общения / О. Ю. Муллер // Мир науки, культуры, образования. – 2024. – № 1 (104). – С. 82–85.

# Глава 2. КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ: УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ПОТОКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель данной главы состоит в разработке и усовершенствовании коммуникационной стратегии, направленной на управление информационными потоками в организации в условиях изменений. Это включает в себя понимание механизмов эффективного взаимодействия внутри организации и с её внешней средой.

Задачи:

1) оценить значение коммуникации в процессе организационных изменений;

2) рассмотреть основные элементы коммуникационной стратегии;

3) изучить техники управления информационными потоками;

4) проанализировать примеры успешных коммуникационных стратегий в процессе изменений;

5) разработать рекомендации по оптимизации коммуникаций в организации.

*Знать:*

– определение коммуникационной стратегии и её компонентов;

– основные подходы к управлению изменениями в организации;

– влияние коммуникации на мотивацию сотрудников и их вовлеченность.

*Уметь:*

– оценивать текущую коммуникационную стратегию в организации;

– разрабатывать и адаптировать коммуникационные планы в условиях изменений;

– использовать инструменты и технологии для оптимизации информационных потоков.

*Владеть:*

– навыками анализа и интерпретации коммуникационных данных;

– умением эффективно взаимодействовать с разными аудиториями (внутренними и внешними);

– компетенциями в сфере публичных выступлений и представления информации.

**Введение.**

Коммуникация – это динамическое взаимодействие между разными объектами, ведущее к обмену информацией. Любая коммуникативная процедура строится на совокупности тесно связанных частей, формирующих конкретную структуру. К ним относятся: отправитель, генерирующий и передающий сообщение; устройство передачи, преобразующее информацию в сигналы; средство распространения, по которому сигналы транслируются; приёмник, выполняющий обратное преобразование сигнала в понятное сообщение; и получатель, которому оно адресовано.

В рамках данной схемы источник формулирует содержание с помощью заранее установленной системы символов, характерной для данного типа общения. Получатель, напротив, воспринимает данные путём декодирования – воссоздания первоначального значения. Наряду с ключевыми компонентами модель предусматривает учёт факторов, способных искажать информацию – так называемых «помех», вызванных внешними воздействиями, конкурирующими потоками данных или другими искажающими эффектами. Для минимизации подобных ошибок используется избыточность – повторение отдельных частей сообщения, что обеспечивает большую достоверность восприятия. Таким образом, выдвинутая модель ориентирована на чёткую реализацию передачи сведений от отправителя к адресату. Целостный коммуникационный процесс представляется как цепочка последовательных действий.

Подобная универсальная схема была впервые разработана К. Шенноном и У. Уивером. Сначала её применяли для исследования передачи информации в технических сетях, однако позже она нашла широкое применение при анализе обмена данными в биологических и социальных системах, в том числе в межличностном общении. Тем не менее, модель Шеннона–Уивера сталкивается с рядом недостатков. Она носит исключительно механистический характер, допускает лишь одностороннюю передачу информации, игнорируя смысловую нагрузку, и акцентируется преимущественно на объёме передаваемых данных. Коммуникация в рамках этой модели линейна и односторонняя, что затрудняет анализ обратной связи.

Формализм коммуникации, заложенный в модели, лег в основу развития математической теории информации, кибернетики и системного подхода. В гуманитарных дисциплинах, таких как лингвистика и философия, эта модель была дополнена рассмотрением семантических, синтаксических и интенсиональных параметров, что значительно расширило спектр возможностей её интерпретации.

В условиях динамично меняющейся рыночной среды трансформации становятся непрерывным процессом, затрагивающим предприятия практически всех секторов экономики. Ускоренный прогресс технологий, интеграция цифровых решений в управленческие практики, жесткая конкуренция и неустойчивость внешних условий заставляют организации постоянно адаптировать свои стратегии, организационные структуры, бизнес-процессы и внутреннюю культуру. Однако на практике многие проекты реформ оказываются неудачными – даже при наличии необходимых финансово-технических возможностей.

Одним из ключевых барьеров успеха становится плохо организованная коммуникация внутри компании. Во время масштабных изменений сотрудники испытывают неопределённость, сталкиваются с дефицитом достоверной информации и получают противоречивые директивы от руководителей, что провоцирует тревожность, распространение сплетен и активное сопротивление изменениям. Поэтому создание эффективной системы взаимодействия и осмысленного контроля над потоками информации становится критически важным фактором, обеспечивающим стабильность и прогнозируемость хода трансформации.

В данном контексте коммуникационная политика выходит далеко за рамки простой передачи фактов, которая служит основой для формирования общего понимания цели, логики и последствий происходящих изменений. Правильно сконструированная коммуникация помогает согласовать интересы разных групп работников, способствует сбору полезной обратной связи и повышает степень участия персонала в реализации нововведений. Таким образом, исследование вопросов, связанных с проектированием коммуникационной стратегии в период трансформаций и оптимизацией инфор-

мационных потоков, представляется актуальным научным направлением с высокой практической применимостью в сфере управления.

**Тема 1. Коммуникативные стратегии.**

Концепция коммуникативной стратегии в управленческой теории появилась сравнительно недавно. Сам термин «стратегия» заимствован из военной лексики и отражает не единственный способ достижения результата, а создание условий, при которых любой возможный путь ведёт к заранее определённой цели. В наиболее общем виде стратегия – это пошаговый процесс, каждый этап которого связан с возникновением проблемной ситуации, её диагностикой и формулировкой чёткой цели. Затем наступает этап проектирования – разработка методологии и инструментария для преобразования складывающейся обстановки. Особую роль играет наличие на этапе реализации определённых отправных точек – так называемых *a priori* предпосылок, к которым относятся допущения, аксиомы, нормы, правила и принципы. Эти элементы являются обязательными, не подлежащими пересмотру и выступают вне зависимости от текущей ситуационной обстановки.

В расширенном толковании коммуникативная стратегия включает полный комплекс мер, направленных на налаживание взаимодействия внутри структуры с целью получения устойчивого эффекта. Речь идёт о последовательном продумывании шагов, ресурсов и временных рамок для каждого этапа общей стратегии, что обеспечивает заданный уровень коммуникационного взаимодействия. По мнению В.Б. Кашкина, коммуникативная стратегия – это компонент коммуникативного поведения, в рамках которого используются различные вербальные и невербальные средства для решения поставленной коммуникативной задачи [4]. Уже более узкая интерпретация принадлежит Е.В. Клюеву, который трактует её как «конечный результат, на который направлен коммуникативный акт» [5].

На наш взгляд, коммуникативная стратегия организации – это единая программа, использующая весь ассортимент вербальных и невербальных инструментов предприятия. Она формируется на базе анализа трендов развития, учёта ресурсов и потенциала, а

также прогнозирования возможности достижения целевых показателей. Будучи неотъемлемой частью общей стратегии развития, она заложена основой для становления корпоративной культуры. К её ключевым компонентам относятся миссия и цели, типичные шаблоны речевой активности, индивидуальные особенности сотрудников, мировоззренческие установки и ценностные ориентиры компании. В условиях быстро изменяющейся внешней среды эффективность работы организации невозможна без проработанного «дорожного карты» внутренних и внешних коммуникаций – то есть без коммуникативных стратегий, нацеленных на выполнение установленных задач.

Разработка коммуникативной стратегии организации охватывает ключевые элементы: диагностику актуальной проблемы, создание подходящих решений и установление исходных допущений. Проблемная ситуация – это реальное положение внутри компании, требующее чёткого понимания. Для её распознавания применяются методики, такие как PEST-анализ, позволяющий оценить влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов извне, а также SWOT-анализ, выявляющий внутренние ресурсы и ограничения, а также внешние перспективы и потенциальные риски. Дополнительно значимым этапом становится анализ конкурентной среды, который помогает обнаружить сильные и слабые позиции других игроков.

В рамках стратегического подхода акцент делается на выявлении перспектив, поскольку коммуникативная стратегия ориентирована не на стандартные случаи, где применимы шаблоны, а на решение сложных, системных вызовов. На всех этапах формирования и внедрения стратегии необходимо регулярно проверять соответствие действий основным ценностям предприятия, чётко формулировать конечный результат, задавать контекст и целевую аудиторию, а также отслеживать разрыв между нынешним и желаемым состоянием, обеспечивая согласованность миссии, целей и выбранных инструментов.

Успешная коммуникативная стратегия невозможна без гибкой адаптации к особенностям каждой конкретной ситуации. Её эффективность напрямую зависит от глубины понимания контекста – за счёт детального анализа, а не поверхностной оценки. Следова-

тельно, такая стратегия не подлежит копированию; она должна постоянно совершенствоваться, дополняться новыми идеями и корректироваться в процессе реализации.

При проектировании решений определяются модели и способы выполнения как краткосрочных, так и долгосрочных задач. Выбор каналов связи – электронных рассылок, онлайн-мероприятий, корпоративных порталов, форумов, пресс-релизов – изменяет восприятие и динамику ситуации, что может повлечь корректировку начальной цели. Тем не менее, даже при эволюции целей и условий, сохраняется логическая связь с первоначальными принципами и рамками действия.

Априорные условия в контексте организации включают фактическую организационную структуру, внутреннюю аудиторию (персонал), а также внешних партнёров – клиентов, поставщиков, инвесторов и других заинтересованных сторон.

**Тема 2. Виды коммуникативных стратегий.**

В условиях современных организаций используются разнообразные модели общения, которые можно систематизировать по ключевым параметрам. В научных источниках различаются коммуникативные подходы – одни основаны на реализации конкретных задач, другие – на соблюдении нравственных норм и корпоративных ценностей.

Коммуникация как во внутренней среде, так и с внешними контрагентами зачастую строится на двух противоположных моделях: сотрудничестве и конфронтации. При стратегии сотрудничества работники получают полный доступ к информации о деятельности компании и своей роли в её успехе. Ясность целей способствует укреплению доверия и повышению вовлечённости персонала. Вертикальные потоки информации, передаваемые сверху вниз, не носят лишь директивный характер, а направлены на интеграцию сотрудников через совместную деятельность. Такое взаимодействие создаёт почву для честной и своевременной обратной связи, усиливаемой высоким уровнем взаимопонимания. Напротив, конфронтационные стратегии базируются на авторитарном управлении, где акцент сделан на контроле, подчинении и жёстком разделении ролей.

Особенности корпоративной культуры оказывают прямое воздействие на стиль коммуникаций и выбор стратегии. По классификации Ч. Хэнди выделяют четыре типа организационных культур: клубную, ролевую, рабочую и экзистенциональную. В клубной культуре лидер является центральной фигурой, всей властью и информацией он обладает исключительно. Горизонтальные контакты минимальны, вертикальные – односторонние. Решения принимаются одним лицом. Коммуникационная политика замкнута, цели нечётко формулируются, обратная связь не предусмотрена, доминирует контроль. В ролевой культуре, отличающейся строгой регламентацией функций и видимой структурированностью, внедрение изменений может быть затруднено – «стратегия» задаётся сверху без учёта участия коллектива [14]. Общение в такой среде частично закрыто, соответствует конфронтационному типу. Напротив, в экзистенциональной и рабочей культурах преобладают подходы, основанные на совместной работе. Рабочая культура, ориентированная на открытые, кооперативные формы общения, демонстрирует наибольшую гибкость в ответ на динамичные изменения, что подтверждается успешными результатами крупных кампаний.

Бюрократические и авторитарные системы, аналогичные ролевой и клубной культурам, проявляют низкую адаптивность к переменам вследствие жёсткой иерархии, фиксированных позиций и ограниченных возможностей для свободного обмена информацией.

*Внешние и внутренние факторы, побуждающие к изменениям.*

Факторы, способствующие трансформациям, делятся на две категории: внешние (воздействующие со стороны окружающей среды) и внутренние. Внешние факторы находятся под контролем руководства, тогда как внутренние формируют процессы внутри предприятия и также управляются административными структурами.

Современные организации, функционирующие в условиях постоянных перемен во внешней среде, демонстрируют примеры структур, регулярно видоизменяющихся и адаптирующихся. Подобные компании сталкиваются с чередой этапов централизации, объединений, децентрализации, реорганизации системы управле-

ния, а также реструктуризации имущественной базы и формированию сетевой модели из мелких предприятий, ориентированных на сохранившееся ядро холдинга.

Значительные изменения в организациях происходят редко без выраженного влияния извне. Окружающая среда – это совокупность экономических, технологических и социально-культурных факторов, оказывающих ускоряющее действие на трансформации. Как теоретики, так и практики считают важным наличие внешних триггеров, однако сами по себе они неспособны запустить процесс изменений. Для этого необходимы люди, осведомлённые об актуальных сдвигах и готовые к действиям. Руководитель обязан внимательно относиться к любым изменениям на рынке, поскольку без должной реакции снижается прибыль и падает доля на конкурентном пространстве.

На сегодняшний день доминирует система свободного предпринимательства, условия которой строги и жёстки. Она исключает из хозяйственной деятельности те структуры, которые не успевают адаптироваться к новым условиям рынка. Предприятия часто чрезвычайно восприимчивы к изменениям, что бывает более заметно, чем может показаться на первый взгляд. Экономическое давление проявляется через различные каналы и ресурсы, нанося удары по различным направлениям, однако последствия таких ушибов носят глубокий и серьезный характер.

В такой ситуации менеджер должен быть внимателен даже перед мельчайшими колебаниями на рынке, иначе владельцы бизнеса быстро обратят внимание на провал в управлении. К тому моменту, когда решение будет принято, все необходимые преобразования уже могут стать бесполезными. Инициаторами изменений в компании могут стать изменения в составе персонала, повышение квалификации сотрудников, обеспечение ресурсами, внедрение автоматизированных процессов, сдвиги на рынках сырья и материалов. Не стоит перечислять все возможные причины, вызывающие организационные метаморфизмы. Но важно понимать, что такие возможности существуют, и необходимо осознавать их потенциал.

Существует и положительный элемент экономического воздействия изменений – конкуренция, стимулирующая компании к инновациям. Другим ключевым двигателем трансформации служит

технологическое развитие. Научно-технический прогресс порождает внедрение передовых решений во всех сферах предпринимательской деятельности. Высокопроизводительные компьютеры позволяют оперативно анализировать данные и решать комплексные производственные задачи. Современные оборудование и технологические циклы кардинально меняют методы изготовления и дистрибьюции товаров. Цифровые технологии и механизация влияют не только на производственные показатели, но и на рабочие условия, вызывая появление новых специальностей и устаревание других. Отставание в адаптации к новым технологиям, способным снизить затраты и повысить качество, неизбежно скажется на финансовой отчётности. Технологическая эволюция остаётся неотъемлемой чертой деловой среды, постоянно требуя внимания и адаптации.

Третья группа факторов трансформации – социальные и политические изменения. Управленцы должны быть готовы к масштабным изменениям, вне их контроля, однако напрямую влияющим на эффективность предприятия. Расширение глобальных сетей коммуникаций и выход на международные рынки открывает широкие перспективы, одновременно создавая риск для тех, кто игнорирует эти перемены. Также усиливается взаимосвязь между государством и бизнесом, поскольку регулирование постоянно трансформируется – вводятся и отменяются нормативные акты.

Понимание влияния внешней среды невозможно без систематического обучения внутри организации. Такие практики, распространённые сегодня в многочисленных компаниях, включают способность воспринимать актуальную информацию, интерпретировать её на фоне накопленного опыта и принимать решения, ориентированные на новые реалии – даже если они связаны с рисками. Только через постоянное обучение предприятие сможет успешно развиваться в условиях XXI века.

Внутренние причины трансформаций чаще всего проявляются в сбоях процессов и поведении сотрудников. Нарушения в принятии решений – задержки, некачественный выбор альтернатив или полное их игнорирование – приводят к снижению эффективности. Связь внутри структуры либо затрудняется, либо становится избыточной, либо недостаточной. Задачи формально оформляются, но не доводятся до завершения, потому что исполнители не получают

чётких инструкций. Из-за разрывов в коммуникации клиентские заявки остаются невыполненными, обращения не рассматриваются, счета поставщикам не отправляются, поставки не оплачиваются. Конфликты между сотрудниками или отделами также являются следствием дестабилизации внутренних процессов.

**Тема 3. Управление информационными потоками в процессе организационных изменений.**

Управление информацией играет ключевую роль в системах управления предприятий, особенно в условиях трансформаций. Потоки информации выступают инструментом взаимосвязи между разными уровнями управления, структурными подразделениями и сотрудниками, обеспечивая единство информационной среды организации.

С точки зрения менеджмента выделяют вертикальные (восходящие и нисходящие) и горизонтальные потоки информации. Вертикальные коммуникации, направленные сверху вниз и снизу вверх, позволяют передавать решения, контролировать исполнение задач и получать обратную связь. Горизонтальные же каналы способствуют согласованности действий между подразделениями, что особенно актуально при проведении масштабных изменений, затрагивающих несколько направлений деятельности.

Кроме того, информацию классифицируют по степени регламентированности – формальные и неформальные потоки. Официальные коммуникации опираются на внутренние регламенты и обеспечивают достоверное и своевременное информирование коллектива. Неформальные же каналы складываются спонтанно и чаще всего отражают настоящее состояние эмоционального фона, ожидания и тревоги работников. В период перемен именно неформальная информация часто оказывается основой для понимания сути происходящего.

На этапе реорганизации информационные потоки выполняют не просто информационную функцию – они влияют на восприятие перемен со стороны персонала. Качественная, своевременная и прозрачная передача информации снижает уровень неопределённости и усиливает уверенность в действиях руководства.

Недостаточная работа с информационными процессами влечёт искажение управленческой информации, развитие слухов и формирование негативного отношения к изменениям. Даже обоснованные нововведения могут быть восприняты как угроза, если отсутствует чёткая коммуникация, что существенно замедляет их внедрение.

Для эффективного управления информацией требуется комплексный подход: учёт потребностей, планирование коммуникаций, подбор оптимальных каналов и постоянная оценка их эффективности.

В условиях перемен возрастает вероятность появления информационных провалов, вызванных избыточностью данных, противоречивостью сообщений и отсутствием центрального источника информации. Барьеры в общении могут быть связаны с организационной структурой, психологическим состоянием сотрудников или техническими ограничениями.

Устранить такие трудности возможно лишь при наличии продуманной стратегии управления информацией, развитии культуры открытого диалога и активном сборе обратной связи от команд.

*Организационная структура предприятия – основа изучения информационных потоков*

Любой бизнес строится вокруг своей организационной структуры – документа, определяющего количество и состав подразделений фирмы, а также порядок их взаимодействия. Выбор формы зависит от масштабов деятельности, характера решаемых задач, объёма обмена информацией и доступных ресурсов.

Часто используется линейно-функциональная модель, при которой предприятие делится на операционные зоны и служебные отделы (например, маркетинг, финансы, кадровый учёт и пр.). Подобная структура задаёт правила формирования подразделений, распределения прав и обязанностей, отвечая на вопрос: как построить эффективный блок управления?

В реальной практике применяют несколько типов построения структур: функциональная (одно подразделение – одна функция), процессная (одно подразделение – один процесс), матричная (проект – команда из различных направлений) и клиентоориентирован-

ная (подразделение – один заказчик). Последняя, особо востребована в условиях узкой ниши. Наиболее популярны функциональная и процессная версии, а также их сочетания.

Эффективность работы опирается на ряд ключевых требований: чёткое распределение задач, соответствие должностных обязанностей компетенциям сотрудников, сбалансированность власти и доступа к информации, минимальная протяжённость управленческих цепочек, равновесие между устойчивостью и адаптивностью, а также способность команды работать автономно.

Различают следующие виды организационных моделей: линейная, линейно-штабная, линейно-функциональная, дивизиональная и матричная. Простейшая форма – линейная, с жесткой иерархией, подходит для малого бизнеса. При развитии компании она трансформируется в линейно-штабную, где появляются экспертные советские группы.

По мере усложнения производства становится актуальной функциональная структура, основанная на разделении по функциональным областям. Такая модель хорошо работает при стабильной ситуации и ограниченном ассортименте продукции, однако снижает роль руководителя и затрудняет согласование действий.

Дивизиональная система, используемая в крупных корпорациях, основывается на продукте или территории, передавая часть полномочий отдельным подразделениям. Это усиливает самостоятельность филиалов, но может повысить издержки и замедлить обмен данными. Дивизионы могут формироваться по продукту, региону или целевой аудитории.

Матричные структуры появились для быстрого решения инновационных задач – они предусматривают образование временных команд, где сотрудник одновременно подчиняется руководителю своего направления и менеджеру проекта. Такой подход обеспечивает высокую мобильность и результативность, но порождает конфликты из-за двойного подчинения.

**Тема 4. Коммуникационная стратегия как фактор эффективности изменений.**

Коммуникация лежит в основе эффективного функционирования любой организации. Она играет важную роль в согласовании действий, распространении управленческих директив, создании

единого корпоративного образа и укреплении внутренних социальных связей. В академических источниках коммуникация трактуется как динамический процесс обмена данными, при котором информация передаётся не только в виде сигналов, но и осмысливается участниками по-разному.

Традиционная схема коммуникации состоит из отправителя, этапа кодирования, канала доставки, дешифровки и получателя. Несмотря на её лаконичность, такая модель помогает определить потенциальные места сбоя – например, из-за внешнего помехового влияния, недостатка ясности формулировок или расхождений в восприятии смысла. В реальной работе организации этот процесс усложняется многоступенчатыми уровнями управления, существованием официальных и неофициальных каналов общения, а также влиянием внутренней культурной среды.

Обратная связь занимает особое место в системе организационной коммуникации – она даёт возможность адаптировать стратегии руководства и учитывать мнение сотрудников. Если обратная связь отсутствует или сводится к формальностям, это ослабляет уверенность персонала и повышает риск сбоев в общении.

Изменения в организации – это направленное преобразование структуры, рабочих процедур, используемых технологий или корпоративной среды. Они могут осуществляться постепенно (эволюционно) или кардинально (революционно), затрагивая часть отделов или всю компанию целиком. Успешная реализация таких преобразований невозможна без грамотной коммуникационной поддержки.

Во время перемен коммуникация берёт на себя ряд ключевых ролей: информирование, объяснение сути изменений, побуждение к активному участию и оказание психологической поддержки. На первом этапе она минимизирует тревожность, помогая сотрудникам осмыслить причины и цели проводимых мер. Позднее – способствует формированию благоприятного настроя и вовлечённости команды в выполнение новых задач.

Недостаток чёткой и последовательной информации, особенно если руководство предоставляет противоречащие данные, становится частой причиной сопротивления нововведениям. Люди, лишённые полной картины событий, чаще всего воспринимают изменения как угрозу собственному положению, что ведёт к падению

продуктивности и увеличению числа конфликтов. В дальнейшем коммуникация способствует формированию позитивного отношения к преобразованиям и вовлечению персонала в их реализацию.

Недостаток информации либо противоречивые сообщения со стороны руководства часто становятся источником сопротивления изменениям. Сотрудники, не обладающие достаточной информацией, склонны интерпретировать происходящее как угрозу своим интересам, что приводит к снижению производительности труда и росту конфликтности.

*Сущность и содержание коммуникативной стратегии.*

Коммуникативная политика в условиях трансформаций – это продуманная система задач, правил, инструментов и каналов общения, ориентированная на слаженную работу всех участников изменений. Она подразумевает целенаправленное регулирование информационных потоков и создание единых смысловых рамок внутри компании.

Основными компонентами такой стратегии становятся выделение целевых групп, формулировка основных посылов, подбор наиболее эффективных каналов распространения информации и внедрение механизмов получения обратной связи. Критически важно единообразие сообщений на всех уровнях руководства, что исключает их искажение и сохраняет доверие среди работников.

Успешная коммуникационная модель должна учитывать особенности корпоративной среды, уровень подготовленности коллектива и степень готовности сотрудников к переменам. Шаблонные подходы, не учитывающие специфику конкретной структуры, зачастую оказываются малоэффективны.

Коммуникационная стратегия напрямую влияет на результативность изменений, так как задаёт восприятие преобразований сотрудниками. Стабильная и честная информация помогает укрепить доверие к руководству и снизить психологическое напряжение среди персонала.

Практика демонстрирует: компании, которые уделяют внимание коммуникационному сопровождению изменений, отмечают более высокую вовлечённость команд и быструю адаптацию к новым условиям. Общение даёт возможность не просто доносить решения руководства, но и формировать у сотрудников чувство участия в происходящих процессах.

Значительную роль здесь играет двунаправленная коммуникация, предусматривающая учёт позиций и идей со стороны коллектива. Подобный подход улучшает качество принимаемых решений и способствует развитию культуры открытого диалога.

Для усиления эффективности коммуникационной политики при проведении реформ требуется применять системный подход к управлению общением. Это включает составление детального графика коммуникационного сопровождения, повышение компетенций менеджеров в сфере деловой коммуникации и применение различных форматов доставки информации.

Особое значение имеет развитие культуры открытости и диалога, когда сотрудники уверены в своей возможности высказывать мнение и участвовать в обсуждениях. Такая среда снижает сопротивляемость переменам и повышает гибкость организации.

*Характеристика современной коммуникационной среды организаций.*

Интерес организации к коммуникациям, независимо от их типа и содержания, направлен на достижение ключевых задач: оптимизация взаимодействия внутри компании и с внешними контрагентами, усиление вовлечённости персонала и заинтересованных сторон в информационный обмен, формирование благоприятного имиджа учреждения, достоверное распространение информации о товарах, услугах и основных принципах деятельности, а также согласование коммуникативных мер с общими стратегическими целями. Для успешного выполнения этих задач применяется разработка комплексной коммуникационной политики, подбор наиболее результативных каналов общения, постоянный анализ эффективности применяемых подходов с последующим выявлением зон для корректировки, развитие компетенций сотрудников в сфере общения. Ключевые участники коммуникационного процесса: специалисты по связям с общественностью, ответственные за проектирование и исполнение стратегий информационного воздействия, работники предприятия, конечные пользователи продукции, партнёры, представители интересов, внешние участники (финансисты, журналисты, государственные органы) и высшее руководство, определяющее курс коммуникационной деятельности. Все коммуникационные мероприятия основаны на передаче информации в различных формах, используя различные средства и платформы,

обращённые к конкретной аудитории, чья реакция является целью всех усилий.

При работе с информацией учитываются следующие факторы: **цель** (информационная, перспективная социальная; **целевая группа** (внутренняя, внешняя); **характер коммуникации** (вертикальный, горизонтальный), степень формализации (официальный, неофициальный стиль), тип передачи (лично, устно, письменно, визуально).

Все этапы коммуникативного взаимодействия от планирования и выполнения до анализа результатов, а также выбор стратегических и тактических решений в сфере управления коммуникациями, включая определение каналов, форматов, методов общения, применяемых инструментов и технологий требуют повышенного внимания в условиях цифровой среды. Успешная коммуникация невозможна без учета каждого компонента: чёткой формулировки информации, достаточной компетентности участников, соответствия выбранного канала и контекста ситуации. Современные цифровые платформы сталкиваются со множеством барьеров, среди которых: перегрузка информацией, высокий уровень помех и технические ограничения, влияние эмоционального состояния, специфику использования профессиональных и актуальных терминов, нехватка навыков работы с данными и коммуникационного опыта, а также дисбаланс в обратной связи; её недостаток, избыток либо некорректная структура.

Разработка и внедрение внутренней коммуникационной стратегии представляет собой комплексный подход к организации эффективного информационного обмена внутри компании. Такая стратегия служит основой для выстраивания согласованного коммуникативного процесса, определяющего параметры взаимодействия организации с сотрудниками и внешними группами. Она предусматривает чётко заданные цели, способы передачи информации, используемые каналы и формы сообщений, что позволяет достичь целостности и эффективности диалога с заинтересованными сторонами [8]. В зависимости от задач, стратегия может фокусироваться как на внутренних процессах, так и на взаимодействии с клиентами, поставщиками, конкурирующими организациями, госучреждениями и другими участниками экосистемы. Конкретные шаги зависят от профиля целевой аудитории [11].

Внутренняя коммуникационная стратегия – это системный механизм управления обменом информацией на всех уровнях компании, нацеленный на гармонизацию взаимодействия между отделами и подразделениями. Её составляющими являются продуманное планирование, создание инструментов и выбор каналов для передачи данных, что напрямую способствует повышению вовлечённости персонала и развитию здоровой корпоративной среды. Цель внешней коммуникационной стратегии – усиление узнаваемости компании как надёжного поставщика товаров и услуг, формирование благоприятного имиджа среди партнёров, контролирующих структур, банковских институтов, средств массовой информации, инвесторов и широкой общественности [12]. Она направлена на укрепление долгосрочных отношений с ключевыми заинтересованными сторонами и обеспечение прозрачного, своевременного распространения информации о деятельности, продуктах, услугах и миссии организации.

*Цифровая коммуникационная среда: управление взаимодействием.*

За последнее десятилетие информационно-коммуникационная сфера предприятий претерпела кардинальные преобразования. Наступили новые формы общения, радикально отличающиеся по содержательной направленности и технической реализации, оказывающие влияние на всю внутреннюю и внешнюю среду компании, ориентированные на оперативный обмен данными и их цифровое оформление. Сегодня цифровая среда предоставляет пользователю комплекс инструментов, позволяющих осуществлять диалог с информационными ресурсами через интерактивные каналы связи. Ключевые элементы цифровой среды коммуникаций включают: разнонаправленные информационные структуры и логические связи между ними; технологии сбора, хранения, передачи, обработки, создания и распространения данных; программные решения, реализующие информационные потоки.

В качестве участников цифровой коммуникационной среды рассматриваются как внутриорганизационные, так и сторонние контрагенты: банки, налоговые органы, конкуренты, поставщики, потребители, работники, партнёры и другие стороны, с которыми у организации есть деловые отношения. Объектом обмена становится

информация в электронном формате, а также процессы её передачи и обработки.

Достижения в области эффективных коммуникаций зависят не только от внешних факторов – нормативных требований, особенно в сфере обеспечения информационной безопасности, – но и от внутренних условий: уровня профессионализма персонала, технических возможностей предприятия, доступных временных ресурсов и других показателей. Основная черта современной цифровой среды – постоянный поток информации, необходимый для поддержания слаженной работы всех направлений. Динамичное развитие цифровых технологий обеспечивает постоянное обновление и совершенствование таких систем, делая их более гибкими и адаптивными.

Современная цифровая среда отличается рядом ключевых особенностей.

1. Рост доли экономики знаний и внедрение технологий искусственного интеллекта, что усиливает интеллектуальный потенциал товаров и услуг.

2. Реализация всех видов деятельности в цифровой форме, включая хранение, обработку и передачу данных, что повышает требования к качеству коммуникаций и расширяет возможности быстрого реагирования на изменения.

3. Коммуникационные отношения принимают виртуальные формы – они воплощаются в виде онлайн-рынков, веб-магазинов, удалённых офисов и аналогичных решений.

4. Работник в условиях цифровой среды демонстрирует большую заинтересованность в успехе компании, активно осваивает новые навыки, развивается, берёт на себя инициативу, использует творческий подход и приобретённые знания.

5. Меняется роль посредников – вместо отдельных людей сегодня действуют цифровые платформы, автоматически исполняющие функции брокеров и консультантов.

6. Упрощается и унифицируется работа различных устройств и сервисов, ранее функционировавших отдельно – телефон, интернет, системы оплаты и прочее – теперь они становятся частью единой инфраструктуры, интегрированной в общую цифровую экосистему. Благодаря развитию технологий способы информационного

обмена постоянно преобразуются и интегрируются с целью удовлетворения новых технологических запросов. Сегодня с помощью телефона можно выполнять практически не ограниченное количество действий, как в рамках профессиональной деятельности, так и для решения коммуникационных задач.

7. Цифровая среда сохраняет направленность на технологические инновации, качественную модернизацию и повышение цифровых компетенций.

8. Стираются границы между производителем и потребителем, их статус постоянно меняется. Например, запуская информационные потоки, каждый производитель информации становится ее потребителем благодаря взаимодействию с заинтересованным лицом и выдает на нее реакцию, запуская новый коммуникационный процесс.

9. Ускоряются темпы мобильности, сокращается операционный цикл благодаря быстрому обмену информацией. Ускоряется обработка заказов, процесс заключения сделок, управление финансовыми потоками, оплата и доставка товара.

10. Внутренняя информационно-коммуникационная среда организации теперь зависит от состояния параметров системы управления и ее способности работать в новых условиях цифровой среды. Важными элементами системы управления, значимыми для организации процесса коммуникаций с учетом цифрового и интеллектуального компонентов и требующими постоянного внимания, становятся целеполагание, планирование, производственная и организационная структура, система принятия решений и управления ресурсами, в том числе человеческими и информационными [13]. В зависимости от типа бизнеса происходят изменения задач и характеристик внутренней коммуникации, меняется отношение и подход к сотрудникам. Подходы к управлению организацией в условиях цифровой среды подвергаются изменениям в первую очередь в связи с развитием интернет-технологий; переходом экономической и управленческой деятельности в цифровое пространство; развитием сетевых, виртуальных и иных форм взаимодействия.

Коммуникации приобретают многоуровневый характер, а потоки информации могут распределяться неравномерно. При этом цели коммуникационной политики организации вынуждены сме-

щаться в сторону цифровых инструментов, облегчающих и ускоряющих коммуникационный процесс его основным участникам. Цифровые решения при этом должны выступать в качестве инструмента, а не приоритета коммуникаций организации. Цифровые коммуникации включают разнообразные инструменты, которые помогают организациям взаимодействовать с клиентами и другими заинтересованными сторонами.

Таким образом, цифровая среда оказывает существенное влияние на природу отношений всех субъектов коммуникации, инструменты цифровых коммуникаций позволяют организациям эффективно взаимодействовать с клиентами, создавать и поддерживать отношения, а также достигать бизнес-целей. Выбор инструментов зависит от конкретных потребностей бизнеса и целевой аудитории.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Что такое коммуникационная стратегия и почему она важна в процессе изменений?
2. Какие основные шаги включает в себя разработка коммуникационного плана?
3. Какова роль обратной связи в процессе управления информационными потоками?
4. Назовите ключевые элементы и инструменты, которые помогают в эффективном управлении изменениями.
5. Приведите примеры успешных коммуникационных стратегий в известных компаниях.

## Практические задания

### Кейсы

**1. Сбербанк: ребрендинг и цифровая трансформация.**

Краткий контекст:

Сбербанк меняет позиционирование и брендирование, превращаясь в «Сбер» и технологическую экосистему, что требует перестройки коммуникаций с клиентами, регуляторами и сотрудниками.

Коммуникационные аспекты для анализа.

- Как изменяется тон общения: от «классического банка» к «технологичному партнёру».
- Использование нескольких каналов: сайт, мессенджеры, соцсети, мобильное приложение, колл-центры.

• Коммуникации в кризис: пандемия, девальвации, санкции – как Сбер объясняет клиентам и персоналу изменения ставок, услуг, лимитов.

Вопросы для студентов.

• Какие аудитории были определены в коммуникационной стратегии?

• Какие каналы и форматы (сторителлинг, видео, инфографика) помогали снизить уровень тревоги?

• Как внутренние коммуникации (мессенджеры, внутренние порталы) поддерживали изменения культуры и поведения сотрудников?

**2. Интеграция банка «Открытие» и ВТБ.**

Краткий контекст:

Процесс интеграции двух крупных банков вызывает значительный стресс у клиентов и сотрудников: смена системы, реорганизация филиалов, возможные изменения условий по кредитам и вкладам.

Коммуникационные аспекты.

• Постепенное информирование клиентов: письма, рассылки, частые FAQ-ответы о том, как именно меняются условия.

• Прозрачность в объяснении изменений: какие продукты сохраняются, что меняется, какие сроки перехода.

• Внутренние коммуникации: как менеджеры и сотрудники филиалов получали скрипты, ответы на возражения, регламенты для общения с клиентами.

Вопросы для студентов.

• Какие риски в коммуникации были заранее учтены и как их снижали?

• Какие каналы были ключевыми для разных аудиторий (обычные клиенты, розничные, корпоративные)?

• Как интегративные коммуникации помогали удерживать доверие и не терять клиентскую базу?

**3. X5 Group (Пятёрочка / Перекрёсток) и проект электронных ценников.**

Краткий контекст.

X5 тестирует и масштабирует электронные ценники во всех магазинах – это серьёзное изменение в процессах, логистике и повседневной работе сотрудников торгового зала.

Коммуникационные аспекты.

• Объяснение цели изменений: почему «надо», какие выгоды для клиента, бизнеса и сотрудников.

• Многоуровневые коммуникации: от линейных руководителей до складов и служб IT.

• Обратная связь: как собирались и обрабатывались комментарии, жалобы и предложения от сотрудников.

Вопросы для студентов.

• Какие слои аудиторий были выделены (линейные сотрудники, директора магазинов, HQ)?

• Какие визуальные и дидактические материалы использовались для «обучения изменению»?

• Как измерялся уровень понимания и принятия изменений?

**4. Кейс по коммуникационной стратегии крупного ретейлера / промышленной компании (на основе ВЦИОМ).**

Краткий контекст.

Крупные российские компании, работающие с ВЦИОМ и коммуникационными агентствами, внедряют новые коммуникационные стратегии для управления рисками и улучшения репутации.

Коммуникационные аспекты

- Диагностика репутационных и коммуникационных рисков до и во время изменений.
- Разработка протоколов для спикеров: что, как и когда говорить СМИ, сотрудникам, партнёрам.
- План-график коммуникационных активностей (пресс-релизы, интервью, видеокомментарии, внутренние рассылки).

Вопросы для студентов

• Как в таких кейсах пишется «картография» информационных потоков (кто говорит, кому, какими каналами)?

• Какие KPI используются для успеха коммуникационной стратегии (узнаваемость, доверие, уровень вовлечённости)?

• Как коммуникации сочетаются с учебными и тренинговыми программами для сотрудников?

**5. Примеры HR-коммуникаций при реорганизации / кризисе.**

Краткий контекст.

Многие российские компании в 2022–2024 годах пересматривали структуру, оптимизировали штаты, меняли формат работы

(удалёнка, гибрид). Это привело к развитию HR-коммуникационных стратегий и внутренних брендов.

Коммуникационные аспекты

• Как сообщалось о сокращениях, реструктуризации, миграции в другие форматы работы.

• Использование внутренних каналов: корпоративный портал, мессенджеры, встречи спикеров.

• Работа с эмоциональным состоянием сотрудников: честность, прозрачность, поддержка, возможность задавать вопросы.

Вопросы для студентов.

• Какие типы коммуникационных стратегий (информационная, убеждающая, поддерживающая) тут были применены?

• Какие ошибки в коммуникации могут усилить сопротивление изменениям?

• Как внутренние коммуникации интегрировались с внешними (СМИ, партнёры, клиенты)?

## Список использованной литературы

1. Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие по изучению дисциплины для бакалавров направления: 38.03.02 Менеджмент / О. Н. Бабкина. – Ставрополь : АГРУС, 2019. – 264 с.

2. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – Москва : Дашков и К, 2020. – 303 с.

3. Заруба, Н. А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Н. А. Заруба. – Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева, 2022. – 183 с.

4. Кашкин, В. Б. Введение в теорию коммуникации : учебное пособие / В. Б. Кашкин. – Воронеж : Издательство ВГТУ, 2000. – 175 с.

5. Клюев, Е. В. Речевая коммуникация. Успешность речевого взаимодействия : учебное пособие / Е. В. Клюев. – Москва : РИПОЛ КЛАССИК, 2002. – 18 с.

6. Управление системами и процессами : учебное пособие / А. А. Игнатьев [и др.]. – Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю. А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2023. – 160 с.

7. Шохнех, А. В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / А. В. Шохнех. – Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, Перемена, 2023. – 239 с.

8. Андерсон, А. Источник стратегий и коммуникаций / А. Андерсон. – Москва : Эксмо, 2005. – 324 с.

9. Белый, Е. М. Управление проектами : конспект лекций / Е. М. Белый, И. Б. Романова. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 100 с.

10. Дадаян, Л. Г. Организационные системы: моделирование и управление : учебник / Л. Г. Дадаян. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. – 180 с.

11. Евсеева, Д. Коммуникационная стратегия: подходы и особенности для сети интернет / Д. Евсеева // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2016. – № 4. – С. 8–10.

12. Новаторов, Э. В. Разработка коммуникационной стратегии для продвижения услуг на основе анализа критических инцидентов / Э. В. Новаторов // Маркетинговые коммуникации. – 2015. – № 6. – С. 342–350.

13. Рудакова, О. Ю. Управление коммуникациями в современных организациях: проблемы и решения / О. Ю. Рудакова, Н. Ю. Башмакова, Т. А. Рудакова // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2024. – № 21. – С. 22–33.

14. Хэнди, Ч. Время безрассудства / Ч. Хэнди ; перевод с английского под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 24 с.

## Список литературы для самостоятельной работы

*Основная литература*

1. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – Москва : Дашков и К, 2020. – 303 с.

2. Белый, Е. М. Управление проектами: конспект лекций / Е. М. Белый, И. Б. Романова. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 100 с.

3. Управление системами и процессами: учебное пособие / А. А. Игнатьев [и др.]. – Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2023. – 160 с.

*Дополнительная литература*

4. Дадаян, Л. Г. Организационные системы: моделирование и управление: учебник / Л. Г. Дадаян. – Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. – 180 с.

5. Евсеева, Д. Коммуникационная стратегия: подходы и особенности для сети интернет / Д. Евсеева // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2016. – № 4. – С. 8–10

6. Рудакова, О. Ю. Управление коммуникациями в современных организациях: проблемы и решения / О. Ю. Рудакова, Н. Ю. Башмакова, Т. А. Рудакова // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2024. – № 21. – С. 22–33.

7. Хэнди Ч. Время безрассудства / Ч. Хэнди; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 24 с.

# Глава 3. БЕЗОПАСНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ И МЕДИАГРАМОТНОСТЬ КАК ОСНОВА КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Целью освоения дисциплин «Планирование карьеры», «Основы маркетинга», «Современные методы редакторской работы», «Современные рекламные стратегии и технологии», «Информационная безопасность и защита информации», «Современные информационные технологии в сфере туризма» является формирование у обучающихся системного понимания принципов информационной безопасности и медиаграмотности как ключевых компетенций, обеспечивающих конкурентоспособность, устойчивость к цифровым угрозам и успешное профессиональное развитие в условиях цифровой экономики.

Задачи освоения дисциплин.

1. Изучить современные угрозы информационной безопасности в профессиональной деятельности и личном цифровом пространстве.

2. Сформировать навыки критического анализа контента, распознавания дезинформации, фишинговых и манипулятивных техник.

3. Развить умения по защите персональных данных, управлению цифровым следом и репутацией в сети.

4. Овладеть методами безопасного использования цифровых инструментов и платформ для решения профессиональных задач.

5. Сформировать способность интегрировать принципы медиаграмотности и кибергигиены в стратегию карьерного роста.

*Знать:*

1) основные виды информационных угроз (фишинг, социальная инженерия, вредоносное ПО, утечки данных) и методы противодействия им;

2) правовые и этические нормы обращения с информацией, персональными данными и интеллектуальной собственностью;

3) принципы цифровой гигиены, безопасного использования облачных сервисов, социальных сетей;

4) критерии достоверности информации и методы фактчекинга в профессиональной среде;

5) роль медиаграмотности и информационной безопасности в формировании доверия к специалисту и его карьерном продвижении.

*Уметь:*

1) выявлять и нейтрализовывать типовые киберугрозы в рабочей коммуникации (в т.ч. в электронной почте, корпоративных чатах);

2) анализировать информационные потоки, отличать факты от манипуляций и фейков при подготовке управленческих решений;

3) настраивать безопасные параметры учётных записей, использовать многофакторную аутентификацию и шифрование данных;

4) оценивать риски публикации личной и профессиональной информации в открытых источниках;

5) разрабатывать простые памятки и инструкции по кибербезопасности для коллег и подчинённых.

*Владеть:*

1) навыками безопасного поиска, обработки и хранения информации с использованием профессиональных цифровых инструментов;

2) методами защиты цифровой идентичности и управления репутацией в интернете;

3) техниками критического анализа медиаконтента, распознавания скрытой рекламы, пропаганды и социальной инженерии;

4) практиками реагирования на инциденты информационной безопасности (действия при взломе, утечке, мошенничестве);

5) компетенциями по обучению основам цифровой гигиены и медиаграмотности в рабочем коллективе.

**Тема 1. Основы цифровой безопасности и медиаграмотности.**

**Тема 1.1. Ключевые понятия цифровой безопасности: риски и угрозы.**

1. Определение понятия «Цифровая безопасность». Риски и угрозы цифровой безопасности.

2. Защита информации в цифровом пространстве.

1. *Определение понятия «Цифровая безопасность»*.

Цифровая трансформация всех сфер общественной жизни привела к формированию гибридной фиджитал-реальности, где безопасность личности, организаций и государства неразрывно связана с безопасностью их цифровых отражений и активов. Несмотря на широкое употребление, термин «цифровая безопасность» зачастую используется как синоним «кибербезопасности», что сужает его смысловое поле.

Исторически понятие безопасности в информационной сфере прошло путь от «компьютерной безопасности» (защита отдельных систем) до «информационной безопасности» (защита целостности, конфиденциальности и доступности информации, ISO/IEC 27000) и «кибербезопасности», которая фокусируется на защите киберпространства и его инфраструктурных компонентов от кибератак [11].

Согласно словарю терминов и понятий цифровой дидактики, *цифровая безопасность* – это сочетание инструментов и привычек, которые пользователи могут использовать, во избежание контроля над их действиями в Интернете, доступа или вмешательства в их электронную информацию и вмешательства в их электронные устройства и программы [4, с. 32].

Цифровая безопасность представляет собой более широкую и ориентированную на пользователя концепцию. Если кибербезопасность центрирована на системах и сетях, то цифровая безопасность охватывает все аспекты безопасности личности в цифровом мире. Она включает защиту цифровой идентичности, данных, устройств и активов от широкого спектра угроз, выходящих за рамки чисто технических атак. Это понятие тесно связано с правами человека в цифровую эпоху, такими как право на приватность и защиту персональных данных [12].

Таким образом, цифровую безопасность можно определить как комплекс мер, практик и компетенций, направленных на обеспечение защищенности личности, организаций и общества в цифровой среде, охватывающий технические, правовые, социальные и психологические аспекты.

Угрозы цифровой безопасности носят многогранный характер и могут быть систематизированы по нескольким ключевым категориям [9].

Таблица 1

*Классификация рисков и угроз цифровой безопасности*

| № п/п | Категория | Определение |
|---|---|---|
| 1 | Технические угрозы | *Вредоносное программное обеспечение:* вирусы, черви, трояны, программы-шифровальщики. *Сетевые атаки:* DDoS-атаки, направленные на вывод из строя онлайн-сервисов; эксплуатация уязвимостей в сетевых протоколах и программном обеспечении. *Угрозы конфиденциальности данных:* утечки персональных данных вследствие взломов или неправильной конфигурации баз данных. |
| 2 | Угрозы, основанные на социальной инженерии | *Фишинг и его разновидности:* целенаправленное мошенничество, нацеленное на получение учетных данных или установку вредоноса путем манипуляции сознанием пользователя. *Компрометация деловой переписки:* имитация доверенного лица для организации мошеннических финансовых транзакций. |
| 3 | Институциональные и общественные угрозы | *Нарушения цифровых прав:* массовая слежка, необоснованный сбор и использование персональных данных государственными и корпоративными фигурами, что подрывает основы приватности. *Распространение дезинформации и киберпропаганды:* целенаправленные кампании по манипуляции общественным мнением, подрыву социального доверия и демократических процессов. Зависимость от критической цифровой инфраструктуры: риски каскадных сбоев в энергетике, финансах, здравоохранении при атаках на их цифровые системы. |

Понятие «цифровая безопасность» отражает переход от технократического понимания защиты к целостному, ставящему в центр

человека и его права в цифровом пространстве. Угрозы цифровой безопасности носят системный характер, сочетая технические эксплуатационные векторы с методами психологического воздействия и институциональными рисками.

Противодействие этим угрозам требует интеграции нескольких уровней:

1) технологический уровень (внедрение современных средств защиты (антивирусы нового поколения, MFA, системы SIEM), регулярное обновление программного обеспечения);

2) нормативно-правовой уровень (развитие законодательной базы, устанавливающей высокие стандарты для обработки персональных данных);

3) образовательный и культурный уровни (повышение цифровой грамотности населения, формирование культуры безопасного поведения в сети на всех уровнях образования).

Только комплексный подход, учитывающий все аспекты цифровой безопасности, может обеспечить устойчивое и безопасное развитие цифрового общества.

*2. Защита информации в цифровом пространстве.*

Цифровая трансформация глобального общества привела к формированию гибридной реальности, в которой информационные активы становятся ключевым ресурсом развития, а их защита – условием национального суверенитета и стабильности. В России, в рамках реализации стратегических целей цифровой экономики, задача обеспечения безопасности информации в цифровом пространстве приобрела приоритетный характер. Однако расширение цифрового периметра, усложнение технологий и рост изощренности злоумышленников порождают новые вызовы, требующие постоянного совершенствования подходов к защите информации.

В российской научной и правовой традиции базовым является понятие *«информационная безопасность»*, определенное в Доктрине информационной безопасности РФ как *«состояние защищенности личности, общества и государства от внутренних и внешних информационных угроз»* [1]. Это широкое, междисциплинарное понятие, охватывающее и духовно-идеологическую, и техническую составляющие.

С развитием сетевых технологий на первый план вышло более узкое, но опциональное понятие *«кибербезопасность»*, которое в

российских документах часто отождествляется с «безопасностью критической информационной инфраструктуры». Согласно Федеральному закону от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации», это состояние защищенности критической информационной инфраструктуры, при котором обеспечивается ее устойчивое функционирование при совершении в отношении нее компьютерных атак [6]. Таким образом, в российском дискурсе защита информации в цифровом пространстве все чаще фокусируется на обеспечении непрерывности и устойчивости функционирования жизненно важных систем государства и общества. Чтобы противодействовать угрозам утечки информации, необходимо использовать комплекс методов.

1. Криптографические средства: шифрование данных на передаче и хранении, использование российских криптографических алгоритмов (ГОСТ 34.12-2018, ГОСТ Р 34.11-2012), утвержденных ФСБ России. Электронная подпись (ФЗ № 63-ФЗ) как средство обеспечения целостности и юридической значимости документов.

2. Технические средства защиты информации: межсетевые экраны, системы обнаружения и предотвращения вторжений, системы защиты от DDoS-атак, антивирусное программное обеспечение, прошедшее сертификацию ФСТЭК России.

3. Организационно-управленческие меры: внедрение системы менеджмента информационной безопасности в соответствии с ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2022, регулярное обучение сотрудников («человеческий фактор» остается одним из ключевых уязвимостей), разработка регламентов и политик безопасности.

4. Отечественное программное обеспечение: в рамках политики импортозамещения для защиты критически важной инфраструктуры все активнее внедряются российские операционные системы и средства защиты информации, что снижает риски, связанные с зависимостью от иностранных поставщиков.

В современном цифровом пространстве понятие персональных данных (ПДн) также значительно расширилось по сравнению с традиционным пониманием. Если раньше к ним относили преимущественно базовые сведения (ФИО, адрес, телефон), то сейчас в категорию включаются и поведенческие паттерны – уникальные модели действий, реакций и предпочтений человека, которые могут

использоваться для его идентификации и анализа. Это связано с развитием технологий сбора и обработки данных, а также с эволюцией подходов к пониманию личности в цифровой среде.

Согласно Федеральному закону от 27 июля 2006 года №152-ФЗ «О персональных данных», *персональные данные* – это любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определённому или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных). Ключевой критерий – возможность идентификации человека, причём не обязательно напрямую: данные могут указывать на личность в сочетании с другой информацией [5, с. 3]. Закон не содержит исчерпывающего перечня персональных данных, что оставляет простор для толкования. Это особенно актуально в цифровой среде, где постоянно появляются новые типы информации о человеке. В условиях цифровизации персональные данные активно собираются онлайн-сервисами. Умение управлять настройками приватности – ключевой навык цифровой безопасности [3, с. 123]. Настройки приватности – это активный инструмент защиты, а не разовая настройка. Каждый сервис предлагает уникальный набор опций, требующий индивидуального подхода. Представим ряд профилактических мер для защиты персональных данных в сети:

1) регулярная проверка настроек (раз в 3–6 месяцев);

2) использование сложных паролей и менеджеров паролей для защиты личных аккаунтов;

3) включение и активное использование двухфакторной аутентификации на всех ресурсах, где это возможно;

4) ограничение разрешений приложениям (доступ к микрофону, камере, геолокации);

5) изучение политики конфиденциальности перед регистрацией (особенно пункты о передаче данных третьим лицам);

6) удаление неактивных аккаунтов, которые могут стать точкой входа для злоумышленников.

Настройки приватности – это активный инструмент защиты, а не разовая настройка. Каждый сервис предлагает уникальный набор опций, требующий индивидуального подхода

Защита информации в современном цифровом пространстве России – это динамичная и комплексная задача, требующая синтеза технологических инноваций, организационных процедур и соблюдения развивающегося нормативно-правового поля. Основными

тенденциями являются смещение фокуса на устойчивость критической инфраструктуры, активное развитие отечественных защищенных технологий и ужесточение регуляторных требований. Успешное обеспечение безопасности возможно только при условии адаптивного, многоуровневого подхода, при котором технические средства защиты подкрепляются высокой правовой и профессиональной культурой всех участников цифровой экосистемы.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Дайте определение понятию «цифровая безопасность».
2. Перечислите риски и угрозы цифровой безопасности.
3. Как необходимо противодействовать угрозам цифровой безопасности?
4. Что такое «информационная безопасность»? В чем основное ее отличие от «цифровой безопасности»?
5. Какой комплекс методов противодействует угрозе утечки информации?
6. Дайте определение понятию «персональные данные».
7. Какие шаги помогут минимизировать риск утечки персональной информации?

### Тема 1.2. Медиаграмотность как инструмент цифровой безопасности.

1. Медиаграмотность в цифровой среде.
2. Роль критического мышления в противодействии дезинформации. Психологические основы восприятия дезинформации.

*1. Медиаграмотность в цифровой среде.*

Цифровая трансформация медиапространства привела к радикальным изменениям в производстве, дистрибуции и потреблении информации. Пользователь из пассивного реципиента превратился в активного участника коммуникации, что многократно повысило требования к его компетенциям. В России, где уровень проникновения интернета превышает 85%, а социальные сети являются ключевым каналом получения новостей для молодежи, задача формирования медиаграмотности перешла из разряда педагогических в категорию общегосударственных, тесно связанных с информационной безопасностью и цифровым суверенитетом.

В российской научной традиции понятие «медиаграмотность» часто пересекается и развивается в контексте «медиаобразования»,

имеющего глубокие корни. Как отмечает А.В. Федоров, один из ведущих российских экспертов, *медиаграмотность* – это результат медиаобразования, характеризующийся способностью к восприятию, анализу, оценке и созданию медиатекстов, пониманию социокультурного и политического контекста функционирования медиа [7, с. 25].

В условиях цифровизации понятие расширяется. Цифровая медиаграмотность может быть структурирована в три взаимосвязанных компонента [10]:

1) функциональный (или технико-опциональный), в котором рассматриваются навыки использования цифровых устройств, платформ, поиска и отбора информации, создания цифрового контента базового уровня;

2) критический (или аналитико-оценочный), который определяет способность к критическому анализу медиатекстов, выявлению манипулятивных техник, распознаванию дезинформации (фейков), пониманию экономических и идеологических моделей медиа, рефлексии над алгоритмической персонализацией контента;

3) креативно-проактивный (или этико-гражданский), который определяет способность к осознанному и ответственному созданию и распространению контента, соблюдению цифровой этики и правовых норм (в т.ч. авторского права), участию в гражданских инициативах через цифровые медиа.

Цифровая среда порождает комплекс рисков, нейтрализация которых является прямой задачей медиаграмотности.

1. Инфодемия и дезинформация: лавинообразное распространение недостоверной информации, особенно в кризисные периоды (пандемия, ЧС). Алгоритмическая культура и «пузыри фильтров»: пользователи часто не осознают, что их информационная диета формируется алгоритмами платформ, усиливающими предвзятость и ограничивающими плюрализм мнений. Критическое понимание работы рекомендательных систем – новый элемент медиаграмотности.

2. Кибербуллинг и цифровая этика: рост агрессии и преследований в сети требует развития эмпатии, правовой грамотности и навыков цифровой самозащиты.

3. Клиповое мышление и информационная перегрузка: поверхностное потребление контента снижает способность к глубокому

анализу. Медиаграмотность должна противостоять этому через развитие навыков концентрации и синтеза информации.

В России на данном этапе включаются стратегии формирования медиаграмотности на государственном, образовательном и общественном уровнях, которые помогают осуществить комплексные ответы на вызовы в современных цифровых реалиях:

Таблица 2

*Стратегии формирования медиаграмотности в России*

| № | Стратегия | Описание и примеры |
|---|---|---|
| 1 | Государственная политика и нормативное поле | В рамках федерального проекта «Информационная безопасность» (нацпроект «Цифровая экономика») заложены мероприятия по повышению цифровой грамотности. Роскомнадзор и Минцифры РФ реализуют просветительские кампании (проекты «Цифровая гигиена»). Важную роль играет Федеральный закон от 01.05.2023 № 149-ФЗ, который вводит понятие «информационная гигиена» и закрепляет обязанность СМИ и агрегаторов маркировать недостоверную информацию, формируя тем самым среду для развития критического восприятия у аудитории |
| 2 | Система формального образования | Внедрение элементов медиаобразования в школьные предметы (литература, история, обществознание, ОБЖ и др.) и в программы высшего образования. Развитие цифровых образовательных сред, которые сами по себе являются объектами для критического осмысления |
| 3 | Неформальное образование и гражданские инициативы | Просветительские проекты НКО (например, «Теплица социальных технологий», «КиберЛенинка»), мастер-классы библиотек, публичные лекции ученых. Особую роль играют усилия факт-чекинговых организаций (например, «Антифейк»), которые не только проверяют информацию, но и обучают методам верификации |
| 4 | Самопросвещение и культура в профессиональном сообществе | Развитие профессиональной этики и грамотности среди журналистов, блогеров, маркетологов, которые являются ключевыми агентами медиасреды |

Медиаграмотность в цифровой среде перестала быть факультативной компетенцией, превратившись в базовый навык социализации. В российских условиях ее формирование является междисциплинарной задачей, находящейся на стыке образовательной политики, обеспечения информационной безопасности и развития гражданского общества. Успешная стратегия не может ограничиваться функциональным обучением работе с техникой; она должна быть нацелена на воспитание критически мыслящего, этичного и проактивного гражданина цифровой эпохи, способного противостоять манипуляциям, участвовать в созидательном диалоге и ответственно формировать собственное информационное пространство.

*2. Роль критического мышления в противодействии дезинформации. Психологические основы восприятия дезинформации.*

Эпоха цифровых медиа, характеризующаяся высокой скоростью и объемами передачи информации, создала беспрецедентные условия для распространения дезинформации. Традиционные подходы, основанные исключительно на экспертной верификации фактов, демонстрируют ограниченную эффективность в условиях «инфодемии». В связи с этим на первый план выходит задача развития внутреннего «иммунитета» личности – критического мышления.

*Критическое мышление* в контексте информационной безопасности можно определить как дисциплинированную интеллектуальную деятельность по осмысленному анализу, оценке и построению выводов относительно полученных утверждений и информации. В отличие от скептицизма, оно предполагает не автоматическое отрицание, а активную и рефлексивную оценку достоверности источника, логики аргументации, контекста и возможных скрытых мотивов.

С точки зрения противодействия дезинформации, критическое мышление реализуется через ряд практик.

1. Латеральное чтение: стратегия, при которой пользователь, столкнувшись с подозрительной информацией, не углубляется в анализ самого текста, а сначала проверяет достоверность источника, открывая новые вкладки в браузере для поиска информации об авторе или организации.

2. Оценка эмоционального заряда: осознанный анализ собственной эмоциональной реакции на контент. Дезинформация часто использует триггеры страха, гнева или возмущения для подавления рациональной оценки.

3. Поиск и сопоставление источников: целенаправленное обращение к альтернативным и экспертным источникам информации для верификации факта, а не доверие единичному сообщению.

Уязвимость человека к дезинформации коренится в фундаментальных особенностях работы психики, которые можно разделить на три группы.

Таблица 3

*Особенности психики человека по уязвимости к дезинформации*

| № п/п | Группа особенностей | Описание и примеры |
|---|---|---|
| 1 | Когнитивные искажения | Это ментальные сокращения, позволяющие быстро принимать решения, но часто ведущие к систематическим ошибкам:<br>– склонность считать более вероятными те события, примеры которых легче вспомнить (часто из-за их яркого медийного освещения);<br>– тенденция искать, интерпретировать и запоминать информацию, которая подтверждает уже существующие убеждения, игнорируя противоречащие данные (это ключевой механизм, удерживающий человека внутри «информационного пузыря»);<br>– многократное повторение утверждения повышает его воспринимаемую достоверность, даже если оно изначально было опровергнуто |
| 2 | Мотивационная обусловленность | Вера часто служит не когнитивной, а социально-психологической цели – укреплению групповой идентичности, поддержанию позитивного образа «Я» или снижению тревоги. Ложная информация, согласующаяся с ценностными ориентациями и групповыми нормами индивида, принимается с меньшим сопротивлением |
| 3 | Социальные и аффективные факторы | Доверие к информации передается через социальные связи («если друг поделился – можно верить»). Сильные эмоции (аффект), вызываемые контентом, подавляют способность к рациональному анализу, что активно эксплуатируется создателями дезинформации |

Развитие критического мышления для противодействия дезинформации не может сводиться к разовым лекциям. Это требует системного подхода.

1. Образовательная интеграция, т.е. внедрение модулей по критическому мышлению и медиаграмотности в школьные и вузовские программы не как отдельного предмета, а как метапредметной компетенции, например, на уроках истории, литературы, обществознания, естественных наук. Акцент должен делаться не на запоминании фактов, а на понимании методов их получения и проверки.

2. Публичная коммуникация и работа с последствиями, где важной задачей становится не только предварительное опровержение, но и коррекция устойчивых ложных представлений, уже сформировавшихся у аудитории, что требует специальных стратегий, учитывающих психологию убеждения.

3. Дизайн информационной среды, где платформы и СМИ могут способствовать активизации критической рефлексии через дизайн интерфейсов (например, подсказки о проверке источника перед репостом) и через прозрачность (разметка ботов, указание источников финансирования).

В рассматриваемом аспекте к вопросу о противодействии дезинформации также можно рассмотреть практику «6 вопросов к любому контенту». Данный чек-лист – это практический инструмент, основанный на принципах критического мышления и «латерального чтения». Его цель – создать у пользователя короткую и эффективную ментальную паузу между восприятием информации и ее принятием или распространением. Задавая эти вопросы последовательно, пользователь активирует аналитические способности и обходите психологические ловушки (когнитивные искажения, эмоциональный резонанс), на которых играет дезинформация. Необходимо использовать данную практику как памятку при столкновении с любым спорным, эмоционально заряженным или слишком идеальным сообщением в новостях, социальных сетях или мессенджерах.

*Вопрос 1. Кто автор/источник информации и какова его возможная цель или мотивация?* Не оценивайте только текст. В новой вкладке браузера найдите информацию об авторе, издании, канале

или сайте. Важно придерживаться ключевых вопросов: «Это эксперт в данной области или случайный комментатор?», «Кто финансирует этот источник? Есть ли у него политическая, коммерческая или идеологическая позиция?». Цель данного пункта – выявить возможную предвзятость, конфликт интересов или намерение манипулировать (продать, дискредитировать, вызвать панику).

*Вопрос 2. На чем основаны утверждения? Приводятся ли доказательства, данные, ссылки на первоисточники?* В этом аспекте изучаем, есть ли в материале конкретные цифры, цитаты, ссылки на исследования, официальные документы или показания свидетелей. Ключевые вопросы: «Это голословное утверждение или проверяемый факт?», «Если приводятся данные, то кто их собрал и как? Можно ли им доверять?». Цель – отделить факты от мнений, эмоциональных оценок и неподкрепленных заявлений.

*Вопрос 3. Что говорят об этом событии/факте другие, особенно конкурирующие или проверенные источники?* Копируем ключевой тезис или факт из материала и выполняем по нему отдельный поиск в нейтральных или авторитетных источниках (например, в крупных новостных агентствах с разной редакционной политикой, научных базах данных, официальных сайтах ведомств). Ключевые вопросы: «Есть ли консенсус среди экспертов?», «Игнорирует ли исходный материал ключевые альтернативные точки зрения?». Цель – выйти из «информационного пузыря» и избежать «эффекта иллюзии правды», создаваемого одним источником.

*Вопрос 4. Каким языком и в каком тоне написан материал?* Анализируем стилистику сообщения. Ключевые вопросы: «Преобладают ли эмоционально заряженные слова, кликбейтные заголовки, гиперболы («кошмар», «позор», «сенсация», «шок») или язык спокойный и фактологический?», «Используются ли приемы, апеллирующие к стадному чувству («все уже знают», «настоящие патриоты считают») или создающие образ врага?». Цель – распознать манипулятивные речевые стратегии, призванные вызвать сильную эмоциональную реакцию и отключить критическое мышление.

*Вопрос 5. Когда была опубликована эта информация? Актуальна ли она в данный момент?* Всегда проверяем дату публикации. Ключевые вопросы: «Не используется ли старый материал

(фото, видео, новость) в новом контексте для создания ложного нарратива?», «Не устарели ли данные или статистика?». Цель – противодействовать приему «вырванного из контекста» контента, когда устаревшая информация подается как текущее событие.

*Вопрос 6. Какую эмоцию вызывает этот контент и не мешает ли она мыслить рационально?* Проводим внутреннюю рефлексию сразу после прочтения. Ключевые вопросы: «Чувствую ли я сильный гнев, страх, чувство превосходства или праведного негодования?», «Хочется ли мне немедленно сделать репост, чтобы «все знали правду» или «возмутились вместе со мной»?». Цель – осознать собственный эмоциональный отклик как возможный сигнал о манипуляции. Дезинформация часто работает на «горячую» систему мышления. Эта пауза позволяет включить «холодную», рациональную систему.

Критическое мышление является не роскошью, а необходимостью в цифровом обществе, где дезинформация стала инструментом политической, экономической и социальной борьбы. Его эффективность в противодействии ложным сообщениям обусловлена способностью распознавать и компенсировать врожденные психологические уязвимости человека – когнитивные искажения, мотивационные предпочтения и аффективные реакции. Формирование устойчивого критического мышления представляет собой сложную педагогическую и социальную задачу, требующую пересмотра образовательных парадигм, развития культуры публичной дискуссии и ответственного проектирования цифровых платформ. Успех в этой области напрямую определяет информационный суверенитет и психологическое благополучие личности в XXI веке.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Дайте определение понятию «медиаграмотность».

2. Опишите и сравните три структурных компонента цифровой медиаграмотности (функциональный, критический, креативно-проактивный). Как эти компоненты взаимосвязаны между собой в реальном процессе потребления информации пользователем?

3. Какова главная практическая цель формирования медиаграмотности в цифровой среде с точки зрения информационной безопасности личности и общества?

4. Как определяется критическое мышление в контексте информационной безопасность? Каким образом критическое мышление помогает противодействовать дезинформации?

5. Какие выделяются группы особенностей психики по вопросу уязвимости перед дезинформацией? Приведите конкретные примеры.

### *Практические задания по разделу 1*

**Практическое задание № 1. «Аудит цифрового следа».**

*Цель:* осознать личную вовлеченность в цифровую среду и перевести абстрактные понятия «угроза» и «риск» на язык повседневных действий; научиться идентифицировать потенциальные уязвимости в привычном поведении и формулировать практические меры защиты.

*Формат работы:* групповая или индивидуальная работа.

*Задание:*

Вспомните и запишите на листке 3-5 примеров своей цифровой активности за последние 24 часа (например: вход в соцсеть, онлайн-покупка, скачивание приложения, отправка документа, использование публичного Wi-Fi).

Для каждого действия определите:

– категорию риска (например, риск утечки персональных данных, фишинг, вредоносное ПО, несанкционированный доступ).

– один практический совет, как снизить этот риск (например, использовать двухфакторную аутентификацию, не переходить по ссылкам из писем, проверять права приложения).

*Ответьте на вопросы:*

1. Какие действия оказались самыми рискованными?

2. Какие меры защиты чаще всего назывались?

**Практическое задание № 2. «Разработка политики паролей для студенческой группы».**

*Цель:* применить теоретические знания о криптографической защите и управлении доступом к решению конкретной прикладной задачи; развить навыки командной работы, аргументации и создания простых, но эффективных организационно-технических решений.

*Формат работы:* групповая или индивидуальная работа.

*Задание:*

Вы – совет по цифровой безопасности студенческого объединения и/или академической группы. Вам нужно создать краткую и понятную «Политику безопасных паролей» для доступа к общему облаку группы, где хранятся учебные проекты.

*Инструкция:* политика должна содержать 4-5 конкретных и выполнимых правил. Используйте знания о защите информации (например, длина, сложность, уникальность, использование менеджеров паролей, двухфакторная аутентификация).

Практическое задание № 3. «Деконструкция медиасообщения».

*Цель:* выработать навык системного анализа медиатекста, выходящего за рамки поверхностного восприятия, научиться выявлять целевую аудиторию, авторский замысел, используемые манипулятивные приемы и разделять объективные факты и субъективные интерпретации.

*Формат работы:* групповая или индивидуальная работа.

*Задание:*

Выберите одно медиасообщение (пост из социальной сети «ВКонтакте», новостной заголовок с сайта, рекламный баннер и др.). Сообщение должно быть неоднозначным или потенциально манипулятивным.

Проанализируйте сообщение по плану:

1. Кто создал этот материал? Какая может быть у него цель? (автор и/или источник).
2. На кого рассчитано данное сообщение? (целевая аудитория)
3. Какие используются слова, изображения, эмоции? (приемы воздействия)
4. Где в сообщении факт, а где интерпретация или оценка? (факты и мнения)

**Практическое задание № 4. Создание памятки «Как распознать фейковый аккаунт (бот)».**

*Цель:* конкретизировать знания о медиаграмотности, сформулировав легко проверяемые эвристические правила (практические признаки) для оперативной оценки достоверности источника информации в социальных сетях; развить способность к обобщению и структурированию информации.

*Формат работы:* групповая или индивидуальная работа.

*Задание:*

Используя знания о медиаграмотности, составьте список из 5–7 визуальных и поведенческих признаков, по которым можно заподозрить, что аккаунт в социальной сети – фейковый или бот.

*Примеры:* аватарка-сток, мало друзей/подписчиков, репосты без оригинального контента, высокая частота публикаций в сутки, агрессивные или шаблонные комментарии.

**Практическое задание № 5. «Быстрое чтение». Практика с чек-листом.**

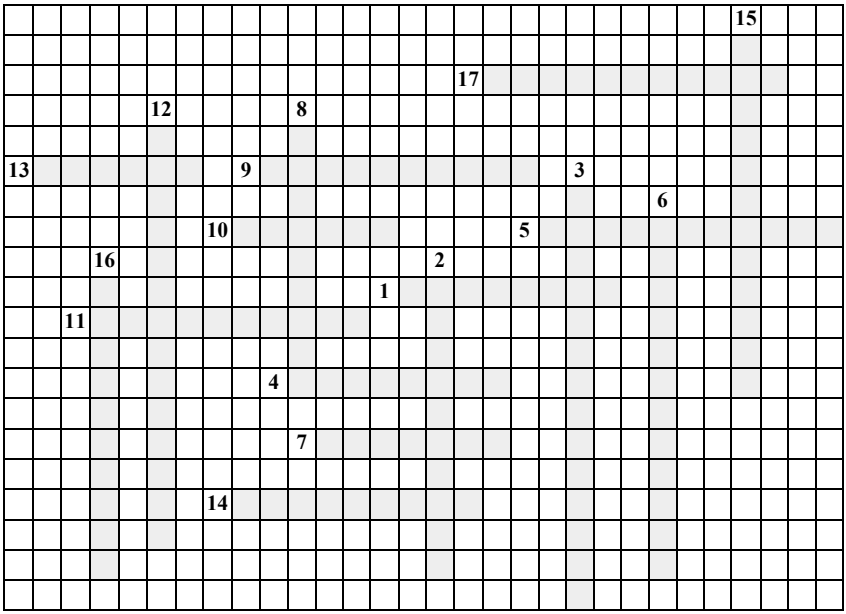
*Цель:* сформировать устойчивый практический навык применения алгоритма проверки информации (чек-листа) в условиях, имитирующих реальный информационный поток; развить навыки быстрого поиска, кросс-верификации источников для оперативной оценки достоверности контента.

*Формат работы:* групповая или индивидуальная работа.

*Задание:*

Выберите сомнительную новость или пост в социальной сети (можно взять пример с сайта-сателлита или из паблика, известного своими фейковыми новостями). Примените на практике чек-лист «6 вопросов к любому контенту». Представьте аргументированный вердикт о достоверности контента.

**Практическое задание № 6. Разгадать кроссворд.**



*По вертикали*:

2. Преступник, уже отбывший наказание и вновь совершивший преступление.

3. Регистрация чужих товарных знаков для перепродажи

6. От греч. toxikon – «яд» и mania – «сумасшествие, безумие») – заболевание, возникающее в результате регулярного употребления психоактивных веществ (химических и растительных веществ, лекарственных препаратов и т. д.).

8 Осквернение зданий или иных сооружений, порча имущества на общественном транспорте или в иных общественных местах.

12. Захват доменных имен, похожих на уже существующие.

15. Травля с использованием цифровых технологий.

16. Нежелательное поведение, которое нарушает личные границы человека и вызывает дискомфорт, страх или приносит психологический вред.

*По горизонтали:*

1. Стиль общения в интернет-пространстве, направленный на издевательство и провокационные высказывания, цель которых - повысить публичность и уровень эпатажа некоторых пользователей.

4. Склонность получать удовольствие, испытывая унижения, насилие или мучения. Может быть чертой характера или девиацией в поведении.

5. Относительно регулярная продажа своего тела или оказание сексуальных услуг.

7. От англ. hate – ненависть, немотивированно злобные, оскорбительные и агрессивные комментарии, посты и сообщения в социальных сетях.

9. Болезненное влечение или пристрастие к наркотическим веществам, употребляемым различными способами (глотание, вдыхание, внутривенная инъекция) с целью добиться одурманивающего состояния или снять боль.

10. Отклонение, которое характеризуется склонностью человека к насилию, а также получению удовольствия от унижения и мучения других людей. Отклонение названо по имени описавшего его Маркиза де Сада.

11. Многофакторное хроническое заболевание, вызванное систематическим употреблением спиртных напитков. В случаях длительного течения болезнь сопровождается стойкими психическими и соматическими расстройствами.

13. Преднамеренное прекращение собственной жизни

14. Расстройство импульсивного поведения, выражающееся в неодолимом болезненном влечении к поджогам и в сильной увлечённости наблюдением за огнём.

17. Это психическое расстройство, характеризующееся неконтролируемым и неконтролируемым желанием что-то украсть.

**Тема 2. Проектирование профессиональной траектории в условиях цифровизации экономики.**

**Тема 2.1. Трансформация рынка труда в цифровую эпоху: ключевые тренды.**

1. Управление процессом адаптации.

2. Институт наставничества как инструмент кадрового развития.

*1. Управление процессом адаптации.*

В условиях высокой динамики рынка труда, цифровизации и обострения конкуренции за квалифицированные кадры эффективное управление процессом адаптации новых сотрудников становится критически важным для организаций. Высокий процент увольнений в течение первого года работы, низкая первоначальная эффективность и негативное влияние на микроклимат коллектива – прямые следствия пробелов в этой области. Управление адаптацией перестает быть формальностью и превращается в целостную систему, требующую стратегического планирования, ресурсного обеспечения и постоянной оценки.

В отечественной теории управления персонала *адаптация* определяется как «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [2]. Это двусторонний процесс: организация создает условия, а сотрудник активно в них включается.

Управление процессом адаптации предполагает последовательное прохождение нескольких взаимосвязанных этапов.

1. Подготовительный, который начинается после подписания трудового договора и до первого рабочего дня. Включает информирование о компании, подготовку рабочего места, оформление документов, первое общение с руководителем и наставником. Современные инструменты – цифровые HR-порталы, чаты.

2. Общее введение в организацию, которое проходит в первый месяц. Формальное ознакомление с историей, миссией, ценностями, структурой, корпоративными правилами и политикой. Цель – сформировать общее видение и снизить тревожность.

3. Профессионально-должностная адаптация является основным этапом (первые 3–6 месяцев). Введение в конкретные должностные обязанности, процессы, стандарты работы. Ключевую роль на этом этапе играет институт наставничества.

4. Финальная оценка и интеграция. По итогам испытательного срока (обычно 3 месяца) проводится формализованная оценка по четким критериям (KPI, соответствие корпоративной культуре, обратная связь от коллег). Успешное завершение предполагает полную интеграцию сотрудника в организацию, однако процесс социально-психологической адаптации может продолжаться и дальше.

К ключевым элементам системы управления адаптацией, для реализации такого процесса, относятся следующие:

*Программа адаптации* – это документ, регламентирующий цели, сроки, ответственных лиц, мероприятия и ресурсы. Программа должна быть гибкой и учитывать особенности разных категорий сотрудников (офисные работники, линейный персонал, топ-менеджеры).

*Ролевая структура.* Четкое распределение ответственности между HR-менеджером (общая координация, организация), линейным руководителем (постановка задач, профессиональная оценка) и наставником (ежедневная поддержка, ответы на вопросы).

*Методы и инструменты.* Комбинация лекций, тренингов, электронных курсов, экскурсий, неформальных мероприятий. Активно используются цифровые платформы для онбординга, автоматизирующие рутинные задачи и предоставляющие новичку всю информацию в структурированном виде.

*Критерии эффективности и обратная связь.* Система оценки должна включать как объективные показатели (выход на плановые

показатели производительности, соблюдение сроков), так и субъективные (удовлетворенность сотрудника, оценка его интеграции коллективом, анкетирование). Регулярная обратная связь (через встречи «один на один») – это обязательный элемент.

Проблемы и перспективы управления адаптацией в российских организациях

К типичным проблемам управления адаптацией в российских организациях зачастую относят: формальный подход, отсутствие подготовленных наставников, перегруженность HR-специалистов, недостаток бюджета, сопротивление линейных руководителей. Однако позтитивные перспективы видятся в следующем:

– внедрение процессного подхода (закрепление адаптации как стандартизированного, но гибкого бизнес-процесса);

– мотивация наставников (разработка системы материального и нематериального стимулирования за выполнение функций наставника);

– использование технологий (внедрение SaaS-решений для онбординга, позволяющих масштабировать процесс и экономить время HR);

– формирование культуры включенности (когда каждый сотрудник чувствует ответственность за адаптивную среду).

Управление процессом адаптации является комплексной управленческой деятельностью, оказывающей прямое влияние на ключевые бизнес-показатели: текучесть кадров, производительность труда, лояльность сотрудников и силу корпоративной культуры. Современная модель адаптации – это не краткосрочное ознакомление с правилами, а пролонгированный стратегический процесс организационной социализации, требующий инвестиций, методологической проработки и вовлеченности руководителей всех уровней. Для российских компаний переход от стихийной к управляемой адаптации становится конкурентным преимуществом и необходимым условием построения устойчивой и эффективной организации.

2. Институт наставничества как инструмент кадрового развития.

Процессы глубокой цифровизации и информатизации всех сфер экономической деятельности предъявляют новые требования к си-

стемам кадрового развития. Ускорение технологических изменений, рост значимости цифровых компетенций и необходимость постоянного организационного обучения обуславливают потребность в эффективных механизмах передачи актуальных знаний и адаптации персонала. В этом контексте институт наставничества, исторически выполнявший функцию социализации и профессионального становления, претерпевает существенную трансформацию, интегрируя цифровые инструменты и адаптируясь к новым условиям.

В условиях цифровизации традиционная модель наставничества (основанная на длительных, неформальных отношениях «опытный сотрудник – новичок») сталкивается с рядом вызовов: территориальная рассредоточенность рабочих команд, гибридный и/или удаленный формат работы. В соответствии с этим происходит сдвиг к более структурированным, технологически ориентированным и целенаправленным форматам наставничества:

– *электронное наставничество*, где взаимодействие осуществляется преимущественно через цифровые каналы – корпоративные мессенджеры, платформы видеосвязи и др., что позволяет преодолеть географические и временные барьеры;

– *сетевое (или групповое) наставничество*, которое позволяет отойти от модели «один на один» к таким форматам, в которых наставник курирует целую группу подопечных или где используется ротация наставников для передачи различных компетенций.

– *обратное наставничество*, внутри которого молодые сотрудники, являющиеся носителями актуальных цифровых навыков (работа с данными, новые медиа и др.), выступают наставниками для опытных руководителей в области освоения для них новых технологий и цифрового мышления;

– *наставничество, основанное на данных*, где используются системы анализа больших данных для формирования оптимальных пар «наставник-менти», оценки прогресса на основе цифрового следа и выявления потребностей в развитии.

В условиях информатизации наставничество выполняет ряд критически важных функций:

Таблица 4

*Функции наставничества в условиях информатизации*

| № п/п | Функция | Описание |
|---|---|---|
| 1 | Ускоренная адаптация и снижение когнитивной нагрузки | Цифровые гайды, базы знаний, записанные инструкции и чат-боты, поддерживаемые наставником, позволяют новичку быстро находить ответы на рутинные вопросы, высвобождая время наставника для решения сложных, нестандартных задач |
| 2 | Передача неявных знаний и лучших практик | Несмотря на цифровые форматы, ключевая роль наставника остается в передаче контекстуальных знаний, нюансов корпоративной культуры, неформальных правил и практического опыта, которые сложно закодировать в явных инструкциях |
| 3 | Развитие цифровых и гибких (soft) компетенций | Наставник становится проводником не только в профессиональных, но и в цифровых процессах компании, обучая работе с CRM, ERP, системами коллаборации. Одновременно развиваются навыки коммуникации в цифровой среде, самоорганизации и управления проектами |
| 4 | Формирование кадрового резерва и удержание талантов | Структурированные программы наставничества повышают вовлеченность как менти (ощущение заботы и поддержки), так и самих наставников (признание экспертного статуса, развитие управленческих навыков) |

Успешная реализация таких программ цифрового наставничества требует внедрения специализированных платформ (цифровой инфраструктуры), изменения ролевой модели наставника (где наставник не только эксперт, но и модератор, способный эффективно коммуницировать онлайн, направлять к цифровым ресурсам и мотивировать на дистанционное развитие), развития мотивационной системы, включения культуры открытости и обучения

(сформированной организационной среды, где ценятся обмен знаниями, взаимопомощь и непрерывное развитие, а цифровые инструменты воспринимаются как поддержка, а не контроль).

В условиях цифровизации и информатизации институт наставничества не утрачивает своей актуальности, а переживает качественную трансформацию, становясь более гибким, масштабируемым и интегрированным в цифровую экосистему организации. Эффективные гибридные модели, сочетающие преимущества личного контакта и технологических возможностей, позволяют решать ключевые задачи кадрового развития: от оперативной адаптации до формирования инновационного потенциала.

Успешное внедрение цифрового наставничества требует от организаций не только инвестиций в технологии, но и целенаправленного развития новой культуры управления знаниями, пересмотра систем мотивации и поддержки новых ролевых моделей наставников.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Что подразумевается под процессом адаптации нового сотрудника в организацию?

2. Опишите основные этапы современного процесса адаптации, начиная с момента подписания трудового договора. Какой этап, на ваш взгляд, является наиболее критичным для успешной интеграции нового сотрудника и почему?

3. Какие критерии эффективности можно использовать для оценки успешности процесса адаптации нового сотрудника по итогам первых 3-6 месяцев? Приведите по 2 примера каждого типа критериев.

4. Какие новые форматы наставничества возникают в условиях цифровизации и гибридной работы? В чем основное преимущество обратного наставничества для организации в цифровую эпоху?

5. Как трансформируется основная функция наставника в цифровой среде?

6. Что, помимо внедрения цифровых платформ, необходимо для успешного функционирования системы наставничества в организации? Назовите три ключевых организационных условия (например, связанных с культурой, мотивацией, управлением), без которых даже технологически продвинутая программа наставничества может не дать результата.

**Тема 2.2. Методология построения индивидуальной карьерной траектории.**

1. Маркетинг персональных компетенций.
2. Технологии профессиональной самопрезентации.

*1. Маркетинг персональных компетенций.*

Динамика современного рынка труда, характеризующаяся нелинейными карьерными траекториями, проектной занятостью и цифровизацией рекрутинга, предъявляет новые требования к субъекту трудовых отношений. Пассивная модель, при которой профессиональная ценность работника определяется исключительно формальными регалиями в резюме, уступает место активной стратегии позиционирования и продвижения своих компетенций. Маркетинг персональных компетенций стремительно развивается как ответ на вызовы «экономики внимания» и кадровой конкуренции, превращаясь из экзотической практики в необходимый навык.

Концепция маркетинга персональных компетенций лежит на пересечении нескольких теоретических областей. В основе лежит *теория человеческого капитала*, рассматривающая знания и навыки как актив, приносящий доход.

Немаловажной также становится *концепция персонального бренда*, введенная Томом Питерсом. В российском контексте А.Н. Чумиков определяет *персональный бренд* как *«устойчивый, эмоционально окрашенный образ, складывающийся в сознании целевых групп на основе реальных профессиональных качеств личности и целенаправленно формируемый с помощью PR-технологий»* [8]. Таким образом, маркетинг персональных компетенций представляет собой управленческий процесс, направленный на идентификацию, развитие, упаковку и коммуникацию уникального набора компетенций целевой аудитории (работодателям, клиентам, профессиональному сообществу).

Эффективный маркетинг персональных компетенций базируется на трех взаимосвязанных элементах:

1. Ядро компетенций (стратегический аудит). Это объективная основа бренда, включающая hard skills (профессиональные компетенции – глубокие экспертные знания, подтвержденные опытом, сертификатами, реализованными проектами), soft skills (гибкие навыки – коммуникация, лидерство, эмоциональный интеллект,

критическое мышление), ценности и профессиональная идентичность (четкое понимание своей миссии, ценностного предложения и целевой аудитории).

2. Цифровой след и коммуникационные активы (тактика продвижения). Это совокупность публично доступной информации, формирующей репутацию: профили в профессиональных и социальных сетях (структурированное резюме, рекомендации, публикации), контент-стратегия (авторские статьи, выступления на конференциях, кейсы в блогах, экспертные комментарии в СМИ), портфолио и проекты (конкретные результаты работы).

3. Интегрированные коммуникации (управление репутацией). Это стратегическое управление всеми точками контакта с целевой аудиторией, включающее сетевой этикет, реагирование на отзывы, построение профессионального нетворкинга и постоянную актуализацию образа.

Ключевой площадкой маркетинга профессиональных компетенций является цифровая среда. Эффективность определяет умение использовать профессиональные социальные сети (где важный фактор не просто заполненный профиль, а активность – публикация экспертного контента, участие в дискуссиях, построение связей), нишевые платформы и сообщества, персональный бренд-медиа (например, собственный блог как платформа для системной демонстрации экспертизы и формирования лояльной аудитории), офлайн-активность (выступления на отраслевых мероприятиях, преподавание, участие в жюри конкурсов – все это усиливает цифровой образ и создает «осязаемые» доказательства компетентности).

Однако следует также отметить, что маркетинг персональных компетенций имеет и ряд рисков, например таких, как низкая цифровая гигиена (непродуманные высказывания в сети, конфликтный контент могут нанести долгосрочный ущерб), неразвитая этика самопрезентации (где грань между демонстрацией профессиональных достижений и возвышенной саморекламой стирается), профессиональное выгорание.

Маркетинг персональных компетенций перестает быть уделом избранных профессий (политики, артисты и др.) и становится массовой практикой, необходимой для успешной навигации на совре-

менном рынке труда. Это системный процесс, требующий от индивида стратегического мышления, навыков саморефлексии и коммуникации. В российском контексте развитие маркетинга профессиональных компетенций сдерживается культурными факторами (склонность к излишней скромности, недоверие к «самопиару»), однако объективные требования экономики ускоряют его принятие. Успешный самомаркетинг позволяет трансформировать человеческий капитал в социальный и символический, обеспечивая субъекту не только устойчивую занятость, но и профессиональный суверенитет, возможность влиять на свою отрасль и формировать будущее карьеры.

3. Технологии профессиональной самопрезентации.

Формирование гибридной реальности, в которой профессиональная коммуникация все чаще осуществляется через цифровые интерфейсы, радикально меняет природу самопрезентации. Профессионал сегодня существует не только в моменте собеседования или публичного выступления, но и в доступном цифровом пространстве. Это пространство становится некой ареной конкурентной борьбы за символический капитал, внимание и доверие. В таких условиях стихийная самопрезентация уступает место целенаправленному использованию специальных технологий – стандартизированных, воспроизводимых и эффективных практик конструирования профессионального образа.

Можно выделить несколько взаимодополняющих ключевых моделей профессиональной самопрезентации, каждая из которых опирается на свой набор технологий.

Таблица 5

*Ключевые модели самопрезентации*

| № | Наименование и характеристика модели | Технологии внутри модели |
|---|---|---|
| 1 | *Документально-атрибутивная модель*, фокус направлен на формальные подтверждения компетенций | 1) резюме и его цифровые формы;<br>2) портфолио;<br>3) сертификация и знаки отличия, награды и гранты |
| 2 | *Нарративная (смысловая) модель*, фокус направлен на конструирование связной профессиональной истории | 1) самопрезентационный нарратив;<br>2) экспертный контент-маркетинг;<br>3) публичные выступления и медиа-комментарии |
| 3 | *Проектная и сетевая модель*, фокус направлен на демонстрацию компетенций в действии и через социальные связи | 1) управление цифровым следом;<br>2) стратегический нетворкинг;<br>3) участие в коллаборативных проектах |

Цифровая среда не просто добавляет новые каналы, а создает качественно новые технологические возможности: мультимедийность (возможность комбинировать текст, изображение, видео, код и интерактивные элементы в одном презентационном пакете), верифицируемость и социальное доказательство (системы рекомендаций и подтверждений, а просмотры и лайки становятся публичными метриками социального одобрения), аналитика и адаптивность (возможность отслеживать вовлеченность аудитории (просмотры профиля, реакции на посты) и адаптировать стратегию самопрезентации в режиме реального времени).

Технологии профессиональной самопрезентации эволюционировали от набора разрозненных приемов к целостной системе стратегической коммуникации, интегрированной в цифровую экосистему профессионала. Их эффективность определяется не владением отдельным инструментом (например, написанием резюме), а способностью к синтезу моделей – документирования, нарративизации и сетевого взаимодействия. Для современного специалиста критически важно развивать метакомпетенцию технологической рефлексивности – умения осознанно выбирать, комбинировать и

этично применять эти технологии в соответствии с контекстом и карьерными целями. В условиях растущей прозрачности и конкуренции грамотное использование технологий самопрезентации перестает быть опцией и становится императивом профессионального выживания и развития, превращая личный профессиональный капитал в признанный и востребованный социальный ресурс.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Дайте определение понятию «маркетинг персональных компетенций».

2. Из каких ключевых элементов состоит система маркетинга персональных компетенций?

3. В чем заключается основной этический риск или противоречие в практике построения персонального бренда? Как можно минимизировать этот риск?

4. В чем состоит основное различие между документально-атрибутивной и нарративной моделями профессиональной самопрезентации? Какую конечную цель преследует каждая из них?

5. Как цифровая среда изменила саму природу профессиональной самопрезентации? Назовите как минимум два качественных отличия цифровой самопрезентации от традиционной.

6. Как рассмотренные темы (адаптация, наставничество, маркетинг компетенций и самопрезентация) связаны между собой в контексте построения успешной индивидуальной карьерной траектории в современной организации? Покажите эту взаимосвязь на примере этапов профессионального пути сотрудника.

### *Практические задания по разделу 2*

**Практическое задание № 1. «Карта первого дня».**

*Цель:* освоить принципы организационного оформления начального этапа адаптации, научиться структурировать информацию для нового сотрудника.

*Формат работы:* групповая или индивидуальная работа.

*Задание:*

Вы – HR-менеджер в IT-компании «СтартТех». В понедельник выходит новый бэкенд-разработчик. Составьте для него план-чеклист на первый рабочий день.

Инструкция: создайте таблицу или список с временными интервалами (с 9:00 до 18:00). Включите не менее 5 обязательных пунктов, охватывающих:

– организационные моменты (кто встретит, где рабочее место, выдача оборудования);

– знакомство с командой и ключевыми людьми;

– техническую и информационную часть (настройка доступа, база знаний);

– первое задание от руководителя (простое, но значимое);

– обратную связь в конце дня.

**Практическое задание № 2. Кейс «Провал адаптации».**

*Цель:* научиться выявлять системные ошибки в процессе адаптации и предлагать корректирующие меры.

*Формат работы:* групповая или индивидуальная работа.

*Кейс:*

Молодой маркетолог Анна уволилась из компании «Профит» через два месяца. Причины, которые она назвала на обратной связи: «Мне не выдали служебный ноутбук до конца первой недели, я не понимала, к кому обращаться с вопросами, кроме заваленного работой руководителя, моего наставника постоянно не было на месте, а первое задание оказалось сложным проектом с жесткими сроками без вводных данных».

*Ответьте на вопросы:*

1) какие 4 ключевые ошибки в управлении адаптацией допустила компания? (ответ сформулируйте тезисами).

2) что нужно изменить на каждом из трех уровней ответственности (HR, руководитель, наставник), чтобы подобная ситуация не повторилась?

**Практическое задание № 3. «Разработка паспорта компетенций наставника».**

*Цель:* понять разницу между формальным статусом эксперта и ролью наставника, определить ключевые навыки для этой роли.

*Формат работы:* групповая или индивидуальная работа.

*Задание:*

Ваша компания внедряет программу наставничества для новых сотрудников отдела продаж. Разработайте «Паспорт компетенций внутреннего наставника», который будет использоваться для отбора и обучения будущих наставников.

*Инструкция:* создайте список из 5-7 ключевых компетенций с кратким пояснением, почему она важна именно для наставника. Пример: «Эмпатия и навыки активного слушания. Пояснение: позволяет понять истинные трудности новичка, создать атмосферу психологической безопасности, а не просто давать инструкции».

**Практическое задание № 4. «Аудит цифрового следа».**

*Цель:* развить критический взгляд на собственную профессиональную репутацию в цифровом пространстве.

*Формат работы:* групповая или индивидуальная работа.

*Задание:*

Проведите аудит своего публичного цифрового следа с точки зрения потенциального работодателя в вашей сфере.

*Инструкция.*

1. Введите свое имя и фамилию в 2-3 поисковых системах.

2. Посмотрите на результаты выдачи как посторонний человек.

3. Проверьте свои профили в социальных сетях (что видно публично?).

*Ответьте на вопросы и дайте письменный анализ (до 250 слов):*

1) Что найдет о вас HR?

2) Какой общий образ складывается?

3) Какие 2–3 пункта стоит улучшить/добавить/скорректировать, чтобы усилить профессиональное впечатление?

**Практическое задание № 4. «Трансформация резюме под вакансию».**

*Цель:* отработать навык адресной адаптации самопрезентационных документов под конкретные требования работодателя.

*Формат работы:* групповая или индивидуальная работа.

*Задание:*

Опубликована вакансия: в маркетинговое агентство «Огни большого города» требуется специалист на должность «Младший аналитик данных в ритейле». Требования к специалисту: знание SQL, опыт работы с Excel (сводные таблицы), навыки визуализации данных, аналитический склад ума. Соискатель Сергей подготовил достаточно сырое резюме выпускника, где указал список мест учебы (без дат завершения обучения и без наименования программ), отметил свои навыки общими фразами («ответственный», «быстро учусь», «работал с данными в дипломе»), сообщил, что знает английский язык на уровне А1 и любит животных.

*Инструкция:* перепишите блоки этого резюме так, чтобы оно максимально соответствовал требованиям вакансии. Используйте цифры, конкретику, ключевые слова из вакансии.

*Основные блоки в резюме:* ФИО, контактные данные, образование, ключевые навыки, опыт работы, дополнительная информация.

**Список использованной литературы**

1. Внуков, А. А. Основы информационной безопасности: защита информации : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Внуков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. — 161 с.

2. Козырь, Н. С. Экономические аспекты информационной безопасности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Козырь, Л. Л. Оганесян. – Москва : Юрайт, 2026. – 131 с.

3. Редькина, Н. С. Основы информационной культуры и информационной безопасности : учебное пособие / Н. С. Редькина. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 193 с.

4. Цифровая грамотность для экономики будущего / Л. Р. Баймуратова [и др.] ; Аналитический центр НАФИ. – Москва : НАФИ, 2018. — 86 с.

5. Цифровая экономика и безопасность : учебное пособие / В. В. Усков [и др.]. – Санкт-Петербург : Политех-Пресс, 2021. – 138 с.

6. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации : утверждена Указом Президента Российской Федерации от 5 декабря 2016 г. № 646. – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/41460 (дата обращения: 05.02.2026).

7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : Инфра-М, 2010. — 695 с.

8. Петров, С. В. Управление информационной безопасностью в цифровой среде / С. В. Петров. – Москва : Инфра-М, 2023. – 272 с.

9. Словарь терминов и понятий цифровой дидактики / Российский государственный профессионально-педагогический университет ; авторы-составители: Н. В. Ломовцева [и др.]. – Екатеринбург : РГППУ : Ажур, 2021. – 84 с.

10. Российская Федерация. Законы. О персональных данных : Федеральный закон № 152-ФЗ : принят Государственной Думой 8 июля 2006 года : одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 31. – Ст. 3452.

11. Российская Федерация. Законы. О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации : Федеральный закон № 187-ФЗ : принят Государственной Думой 12 июля 2017 года : одобрен Советом Федерации 19 июля 2017 года. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220885/ (дата обращения: 05.02.2026).

12. Федоров, А. В. Медиаобразование и медиаграмотность / А. В. Федоров. — Таганрог : Кучма, 2004. — 340 с.

13. Чумиков, А. Н. Связи с общественностью: теория и практика / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. – Москва : Дело, 2020. – 560 с.

14. Greenberg, A. The Untold Story of NotPetya, the Most Devastating Cyberattack in History / A. Greenberg. – URL: https://www.wired.com/story/notpetya-cyberattack-ukraine-russia-code-crashed-the-world/ (дата обращения: 02.02.2026).

15. Livingstone, S. Critical Media Literacy and Digital Citizenship: Rethinking the School Role / S. Livingstone // Journal of Digital Pedagogy. – 2023. – Vol. 9, № 2. – P. 41–59.

16. NIST Special Publication 800-53 Rev. 5. Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations / National Institute of Standards and Technology. – URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.800-53r5.pdf (дата обращения: 26.01.2026).

17. United Nations Human Rights Council. The right to privacy in the digital age : report of the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. – URL: https://undocs.org/A/HRC/48/31 (дата обращения: 26.01.2026).

**Список литературы для самостоятельной работы**

*Основная литература*

1. Чернова, Е. В. Информационная безопасность человека : учебное пособие для вузов / Е. В. Чернова. – 3-е изд. – Москва : Юрайт, – 2024. – 327 с. – URL: https://urait.ru/bcode/542739

2. Суворова, Г. М. Информационная безопасность: учебное пособие для вузов / Г. М. Суворова. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, – 2024. – 277 с. – URL: https://urait.ru/bcode/544029

3. Гудилина, С. И. Медийно-информационная грамотность: учебное пособие / С. И. Гудилина. – Москва : Московский педагогический государственный университет, 2023. – 110 с. // IPR SMART. – URL: https://www.iprbookshop.ru/139171.html

*Дополнительная литература*

4. Цифровая репутация. Создать, развить и защитить / И. С. Ашманов, Д. О. Шубенок, В. А. Синчугов [и др.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2023. – 319 с. – URL: https://litres.com/book/69194602

# Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

## Глава 4. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Представленные материалы рассматриваются в рамках учебной дисциплины «История управленческой мысли».

Цель – формирование у студентов необходимых представлений об истории управленческой мысли, эволюции управленческой мысли в качестве общетеоретического и методологического фундамента всех управленческих дисциплин; выработка у бакалавров умения применять данные положения при разработке и реализации управленческих решений и проектов.

Задачи:

– теоретическое освоение бакалаврами общих и специфических закономерностей возникновения и развития знаний в сфере управленческой деятельности;

– изучение истоков формирования управленческих идей и взглядов и их дальнейшей эволюции в разные исторические периоды в различных странах, а также связи современного состояния управленческой мысли с прошлым;

– структурирование информации о достижениях управленческой мысли в различные периоды истории;

– ознакомление с современными отечественными и зарубежными моделями, подходами, школами управления и менеджмента;

– изучение последних достижений управленческой мысли, направлений в которых она развивается, авторов новых идей;

– анализ причин смены одних систем управленческих взглядов другими, их преемственность;

– приобретение практических навыков аналитической деятельности в процессе изучения становления управленческой науки;

*Знать:* основные исторические этапы развития общества.

*Уметь:* усваивать теоретические положения, выдвинутые и обоснованные представителями различных школ менеджмента.

*Владеть:* методами анализа экономических и социальных процессов.

## Тема 1. Развитие управленческой мысли.
## 1.1. Истоки управленческой мысли раннего периода.

1. Система и истоки управленческой мысли.
2. Эволюция и управленческие революции.
3. Управления в Древнем Египте, Передней Азии и Индии.
4. Управленческая мысль в Древнем Китае.
5. Античные модели управления в Древней Греции и Древнем Риме.

История управленческой мысли – процесс возникновения, развития, противостояния и смены управленческих понятий и концепций в различные исторические эпохи. Анализ совокупности исторических, экономических и социальных факторов, предопределяющих новые вехи и качественные перемены в содержании истории управленческой мысли. Значение изучения истории управленческой мысли, для овладения основами управленческой науки – общей теории управления.

Наука управления – это, пожалуй, единственная из общественных наук, которая до сих пор не осуществляет целенаправленных историко-управленческих исследований.

Представления о предмете науки управления как об отношениях, возникающих в процессе управления организацией, можно сформулировать некоторые конкретные направления историко-управленческих исследований:

– разработка методологических проблем двух историко-управленческих наук (предмет, цели, задачи, методы и др.);

– периодизация и цикличность в истории управления и истории управленческой мысли;

– изучение истории систем управления как структуры и процесса (в целом и по отдельным характеристикам и элементам системы);

– исследование вопросов организации налаженных процедур фиксации и хранения данных о реализуемых управленческих мероприятиях (программах, реформах, преобразованиях, экспериментах и т. п.) с целью, прежде всего проведения множественной оценки этих мероприятий до их внедрения, в процессе реализации и после того, как достигнуты те или иные результаты;

– изучение истории организации научных исследований по управлению [2].

Основные этапы истории менеджмента. Историю менеджмента нельзя рассматривать без увязки с эволюцией социально-экономических условий развития мирового сообщества. Принято выделять пять основных этапов такого развития:

1) промышленный переворот;
2) эпоха массового производства;
3) эпоха массового сбыта;
4) постиндустриальное общество;
5) постэкономическая эпоха [2].

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

– с позиций различных научных школ (конец XIX в. – по настоящее время);
– процессный (20-е гг. XX в. – по настоящее время);
– системный (50-60 гг. XX в. – по настоящее время);
– ситуационный (60-е гг. XX в. – по настоящее время).

Истоки и источники управленческой мысли (4-е тыс. до н.э. – V век). В развитии теории и практики управления выделяют два крупных исторических периода: донаучный и научный. Первый период – донаучный период – был наиболее длительный: начиная с 6–7-го тысячелетия до н.э. и примерно до XVIII в. Второй период – научный (1776 г. – до настоящего времени). Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя.

Возникновение управленческой мысли в древних цивилизациях. Управленческая мысль Вавилонии, Древнего Китая и Индии.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Сравнительный анализ понятий «менеджмент» и «управление»: сущность, сходство, различия. Какова взаимосвязь практики и науки управления?

**Каковы основные функции менеджмента и в чем их взаимосвязь?**

2. Изучите информацию об управленческих революциях и представьте схематически в виде таблицы (на примере таблицы ниже).

| Название | Период | Содержание |
|---|---|---|
| Первая управленческая революция (религиозно-коммерческая) | | |
| Вторая управленческая революция (светско-административная) | | |
| Третья управленческая революция (производственно-строительная) | | |
| Четвертая управленческая революция | | |
| Пятая управленческая революция | | |

4. Дайте общую характеристику истоков управленческой мысли по письменным памятникам древних государств (IV тыс. до н.э. – V в. н.э.). Что общего и что различного в подходах к управлению в Древнем Египте, Передней Азии, Индии, Китае, Греции и Риме? Какие управленческие идеи об организации общественных работ существовали в Древнем Египте и из каких источников они известны? Проведите сравнительный анализ взглядов на управление в Древней Греции и Древнем Риме (сходство и различия).

5. Каковы основные управленческие идеи в трактатах мыслителей и государственных деятелей Древней Индии и Древнего Китая? В чем их сходство и различия?

6. Перечислите основные школы древнеиндийской философии (брахманизм, буддизм, джайнизм, дзен-буддизм, индуизм) и охарактеризуйте их влияние на формирование управленческих представлений.

**Тема 2. Управленческая мысль в эпоху феодализма, генезиса и становления капитализма (V–XIX вв.).**

1. Истоки и источники управленческой мысли в V–XIX вв.
2. Управленческая мысль в Византии.

3. Управленческая мысль в феодальной Западной Европе и Англии (V–XVI в.).

5. Идеи предпринимательства в Западной Европе.

6. Классики политической экономии об управлении (XVIII–XIX вв.).

Управленческая мысль достаточно активно развивалась в эпоху феодализма в Византии, Западной и Восточной Европе, Китае и других регионах мира.

Наиболее показательны в этом смысле страны Западной Европы, где феодальная формация существовала практически в течение V–XIX вв. В это время складывались новые народности, образовывались централизованные государства, преумножалась материальная и усложнялась духовная культура. При этом в европейском обществе определяющим было мировоззрение Римско-католическая церковь, общественная мысль, а вместе с ней и управленческая мысль не оставались неизменными по причине происходивших естественных перемен в процессе эволюции социально-экономических и политических систем.

С V по XVI в. в странах Западной Европы складывались новые народности, образовывались централизованные государства, преумножалась материальная и усложнялась духовная культура, а вместе с этим общественная и управленческая мысль. Эта эволюция включает 3 крупных исторических этапа в Средние века.

Первый этап – раннефеодальный, который относится к концу V в. – середине XI в. На данном этапе феодализм только еще консолидируется и упрочивается как новая общественно-экономическая формация.

Второй этап – пора полного развития феодального строя, его расцвет – относится к середине XI в. – началу XV в. Для этого периода типичны централизованные сословно-представительные монархии, усиление роли городов как центров мировой торговли, и соответствующее формирование «городского» права.

Третий этап – позднее Средневековье – относится к XV–XVII вв. В этот период наметились кризис и разложение феодализма, генезис капиталистических общественных отношений. Государственность и государственное управление строятся преимущественно как абсолютная монархия [2].

Особенностью развития управленческой мысли этой эпохи является ее ярко выраженный государственный характер, сохранение в качестве средства модели полицейского управления. Особенно это заметно в трактатах ученых и государственных деятелей Византии и стран Восточной Европы, таких, как Георгий Плифон, Виссарион Никейский в Византии, А.Л. Ордин-Нащокин, Ю. Крижанич, Г. Котошихин в России, сочинения, которые написаны с позиций государства или для первого лица государства либо апеллируют к государству [2].

Классическое истолкование канонической доктрины дал Фома Аквинский (Аквинат) (1225 или 1226-1274) – итальянский монах, аристократ по происхождению, объявленный церковью святым (1323). Он автор знаменитого трактата «Сумма теологии», который стал своего рода энциклопедией католицизма.

В конце XVIII – начале XIX в. по мнению историков, в управленческой мысли стали зарождаться истоки современного менеджмента, в основном там, где началась промышленная революция, — в Англии и Шотландии, где появились одни из первых трактатов по управлению. Во всемирную историю управленческой мысли вошли Р. Кантильон, А. Смит, Ж.-Б. Сэй, М. Сперанский, Р. Оуэн, Э. Юр, Ч. Бэббидж, И. Платонов, Л. фон Штейн и многие другие ученые, профессора и практики управления, представлявшие разные страны, науки и профессии и способствовавшие становлению менеджмента как науки. В этот период представители общественных наук сформулировали метод классической политической экономии (У. Петти, А. Смит и Д. Рикардо), учение о государстве как союзе людей под юридическими нормами (И. Кант), принципы анализа частной собственности (Д. Локк), теорию разделения властей (Д. Локк и Ш. Монтескье); ими была обоснована свобода внешней и внутренней торговли (Д. Норс), учение об общественном договоре (Ж.-Ж. Руссо).

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Каково зарождение истоков современного менеджмента в XVIII–XIX вв.: трактаты, ученые, учения появились в этот период? Охарактеризуйте идеи предпринимательства в Западной Европе и вклад классиков политической экономии в развитие управленческой мысли.

2. Дайте краткую характеристику основных идей управления хозяйством по работам мыслителей и реформаторов в странах феодального Востока.

3. Кратко опишите системы управления хозяйством в утопических государствах (Т. Кампанеллы и Ф. Бэкона) и в политических государствах (по трактатам Де ла Мара, Г. Юсти, И. Зонненфельса). В чем их сходство и различия?

4. Каковы основные идеи управления Р. Оуэна? Аскройте значение экспериментов Ч. Бэббиджа и заслугу Э. Юра в становлении научного менеджмента.

5. Раскройте кратко содержание «Учения об управлении» Л. фон Штейна.

**Тест по разделу I.**

**1. Первые разработки в области ИУМ появились в:**

а) X–XV вв.;

б) XVIII–XIX вв.;

в) XX в.;

г) XI–XIV вв.

**2. История управленческой мысли – это:**

а) изучение истории систем управления как структуры и процесса;

б) исследование вопросов организации налаженных процедур фиксации и хранения данных о реализуемых управленческих мероприятиях;

в) процесс возникновения, развития, борьбы и смены учений, концепций, теорий, взглядов, идей, представлений об управлении организацией в различных конкретно-исторических условиях, либо систему научных знаний об этих процессах;

г) изучение истории организации научных исследований по управлению**.**

**3. Известные зарубежные историографы XVIII–XIX вв. в управленческой мысли – это:**

а) Де ла Мар;

б) В.Н. Лешков;

в) И. Зонненфельс;

г) Э.Н. Берендтс;

д) Ф. Тейлор;

е) Л. фон Штейн.

**4. Авторами работ содержащие оценки научного менеджмента были:**

а) А.К. Гастев;
б) Н.А. Витке;
в) О.А. Ерманский;
г) В.А. Гольцев;
д) И.Е. Андреевский;
е) Ф.Р. Дунаевский.

**5. Основные предметные уровни историко-научных исследований – это:**

а) история научных знаний и методов;
б) история научных исследований;
в) история научного сообщества и социального института наук;
г) история взаимосвязи наук;
д) история специфических исследований;
у) история отношений «наука – общество».

**6. Первая школа бизнеса была открыта в:**

а) России;
б) США;
в) Германии;
г) Англии.

**7. Периоды, выделяющиеся в развитии теории и практики управления – это:**

а) Донаучный и научный;
б) Донаучный и поздний;
в) Научный и ненаучный;
г) Ранний и научный.

**8. Соотнесите школу (направление) и основателя:**

| | |
|---|---|
| 1. Основатель древнекитайской философской школы | а) Гуань Чжун |
| 2. Основатель Даосизма | б) Шай Ян |
| 3. Основатель Йоги, философско-религиозной школы (даршаны) | в) Конфуций |
| 4. Основатель Легизма | г) Махавир Вардхаман |
| 5. Основатель Джайнизма | д) Лао-Цзы |
| | е) Патанджали |

Ответы 1-__; 2- __ ; 3-__; 4-__; 5-__

**8. Установите соответствие автора и его работы:**

| Автор | Работа |
|---|---|
| а) Катон Старший | 1) «О земледелии» |
| б) Ксенофонт | 2) «О сельском хозяйстве» |
| в) Ф. Аквинский | 3) «Государство» |
| г) Карл Великий | 4) «Государственный элемент в будущем обществе» |
| д) Платон | 5) «Капитулярий о поместьях» |
| е) М.Т. Варрон | 6) «Сумма теологии» |
| | 7) «Домострой» |
| Ответы | а-__; б- __ ; в-__; г-__; д-__; е-__ |

**9. Соотнесите исторические этапы и происходящие в них события:**

| | |
|---|---|
| 1. Раннефеодальный | а) На данном этапе феодализм наметил капиталистические отношения |
| 2. Пора полного феодального строя | б) На данном этапе наметились кризис и разложение феодализма, генезис капиталистических общественных отношений |
| 3. Позднее Средневековье | в) На данном этапе феодализм только еще консолидируется и упрочивается как новая общественно-экономическая формация. |
| | г) Для этого периода типичны централизованные сословно-представительные монархии |

**11. Документ, содержавших перечень штрафов, санкций за все возможные нарушения в сельском, ремесленном и др. хозяйствах – это:**

а) «Свод законов о ведении хозяйств»;
б) «Варварская правда»;
в) «Законы об управлении хозяйством»;
г) «Учение об управлении».

**12. Основной вклад Штейна в развитие УМ – это:**

а) Разработка учения о государственном управлении;
б) Разработка специфики управления производством;
в) Изучение специфики производства;
г) Разработка улучшения рабочего процесса.

**13. Автор понятия сущности кредита – это:**

а) Бэббидж;
б) Штейн;

в) Юр;

г) Фоке.

**14. Установите соответствие автора и его работы**

| Автор | Работа |
|---|---|
| а) Катон | 1) «Капитулярий о поместьях» |
| б) Ксенофонт | 2) «Книга о скудости и богатстве» |
| в) Бэббидж | 3) «Сельское хозяйство» |
| г) Карл Великий | 4) «Сумма теологии» |
| д) Варрон | 5) Философия производства» |
| е) Аквинский | 6) «О земледелии» |
| ж) Юр | 7) «О семье» |
| з) Л.Б. Альберти | 8) «Экономика машин и мануфактур»<br>9) «Домострой» |
| Ответы | а-__; б- __ ; в-__; г-__; д-__; е-__; ж-__; з-__. |

**15. Один из самых знаменитых источников УМ во всем мире – это:**

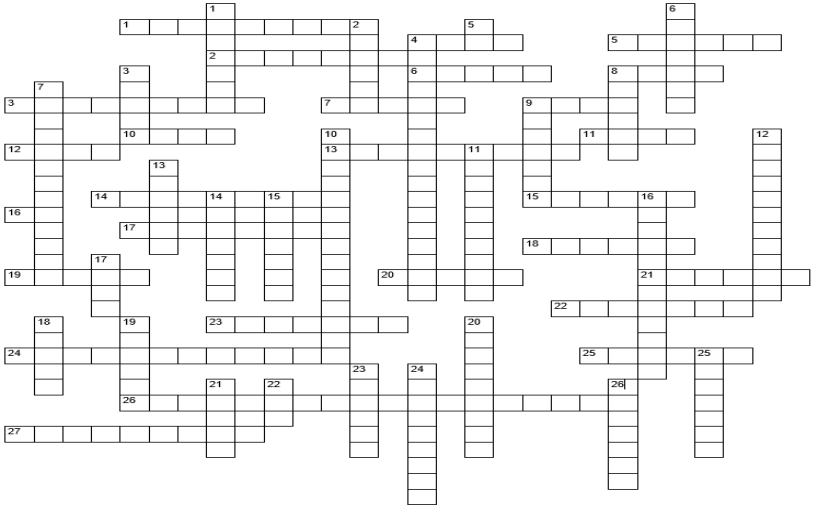
а) Библия;

б) Летопись;

в) Варварские правды;

г) Капитулярий о поместьях.

**Решите кроссворд.**



***По горизонтали:***

1. Нравственный идеал даосизма.
2. Автор трактата «О ростовщичестве».
3. Кто разделил власть в государстве на три ветви: законодательную; правительственную; власть государя?
4. Король, при котором появляется капитулярий о поместьях
5. Один из самых знаменитых источников УМ в мире.
6. Люди, занимавшиеся составление текстов и делопроизводством в Древнем Египте.
7. Обособленные закрытые группы объединенных родственными связями людей.
8. Автор трактата «Исследование о природе и причинах богатства народов».
9. Дж. Милль писал «Весь …, расходуемый на наблюдение за тем, как они выполняют свои задания».
10. Первые примитивные государственные образования в Древнем Египте.
11. Сборник самых древних священных писаний индуизма на санкрите.
12. Выдающийся английский социалист-утопист.
13. Автор трактата «Сумма теологии».
14. Формирование, какого права происходило в этапе полного феодального строя?
15. Верховные сановники Древнего Египта.
16. Государственный деятель и реформатор Древнего Китая.
17. Особый социальный вид общества сложившегося в X–XIII в.
18. Кто выразил экономические идеи античности?
19. Древнекитайская философская школа, принципом которой было усовершенствование общества через знания.
20. Концепция просвещённого абсолютизма, изложенная Екатериной II в качестве наставления для кодификационной (Уложенной) комиссии.
21. Древнеспартанский законодатель, разработавший законы управления.
22. Одна из трех мировых религий, возникшая в середине I тысячелетия до н.э.
23. Название периода с 1776 г. до нашего времени.

24. «… бедности» – принцип, ставший популярным в Италии в начале XIII в.

25. Древнеримский современник Колумеллы.

26. Сборник классификации норм обычного права в Древней Индии или «Законы Ману».

27. Автор трактата «О природе торговли вообще».

***По вертикали:***

1. Её мировоззрение являлось определяющим в европейском обществе V в.

2. Автор древнеиндийского труда «Санкхьякарика».

3. Автор «Учение об управлении».

4. Прибыль, о которой Ж.Б. Сэй написал теорию.

5. Автор работы «Философия производства».

6. Автор труда «Экономика машин и мануфактур».

7. Философско-этическое учение древнего Китая.

8. Автор доклада, в котором обвиняли машины в нищете и злоупотреблении детским трудом.

9. Впервые открыл «Краткую правду» в 1738 г.?

10. Этап, в котором феодализм только консолидируется как новая формация (кон. V в. сер. XI в.).

11. «Правда», которая была кодексом обычного права и составлена при Хлодвиге.

12. Древний Египетский трактат, содержащий 17 должностей государственной администрации.

13. Автор трактата «Сельское хозяйство» в античные времена.

14. Древнекитайское философское учение, основателем которого был Лао Цзы.

15. Правда, написанная А.Л. Шпелером в 1767 г.

16. Господствующий вид хозяйства был в Древнем Риме.

17. Одна из разновидностей буддизма.

18. Второй частью библии является «… Завет»?

19. Философская школа эпохи Чжаньго в Древнем Китае.

20. Составная часть древнекитайских Ведов.

21. Автор работы «О земледелии».

22. Основной закон бытия, вечное изменение мира, независимое ни от воли богов, ни от усилий людей.

23. Он первым, в России, начал заниматься развитием промышленности.

24. Первое сочинение на Руси, целиком посвященное управлению частным хозяйством.

25. Религия, наиболее широко распространенная в настоящее время в Индии.

26. Явление, которое одобряли античные мыслители.

**Тема 2. Особенности становления управленческой мысли в России.**

**Тема 2.1. Зарождение и становление управленческой мысли в России (IX–XVIII вв.).**

1. Основные направления ИУМ в России (IX–XVIII вв.).

2. О методах управления частным хозяйством в «Домострое».

3. Важнейшие факторы развития управленческой мысли в России XVII в.

4. Реформы Петра I как этап развития управленческой мысли.

5. Характеристика и достижения дворянской управленческой мысли.

Общественная мысль России неразрывно связана с историей Древней Руси. До появления первых русских летописей единственным источником сведений об идеях управления хозяйственными объектами и другими организациями в России были записи иностранцев.

Как и в государствах Древнего Востока, летописание в России были уделом узкого круга специально подготовленных лиц. Сначала оно представляло собой подражание внешним приемам византийской хронографии, но затем стало приобретать все более самобытный характер, особенный стиль. С образованием Московского государства официальная летопись получила особенно широкое развитие, а сами летописи вели специально обученные люди – приказные дьяки.

Наиболее крупным памятником управленческой мысли Древнерусского государства, подлинным сводом права, широко отразившим особенности политического и социально-экономического строя Древнерусского государства, является «Русская Правда». Древнейшей является «Краткая редакция Русской правды», которая отражает государственную организацию и древнерусское право периода становления феодального строя [2].

Важнейшими источниками периода формирования русской управленческой мысли XIII в. были – уставная грамота волынского князя Мстислава Даниловича (около 1289) и Устав князя Ярослава.

Важнейшие источники ИУМ эпохи феодальной раздробленности стали Судебники 1497 и 1550 гг., различные акты местного управления, а также «Стоглав» – сборник решений Стоглавого собора, состоявшегося в Москве в 1551 г.

С середины XVI в. в России начинается период бурного развития сословно-представительной монархии, которая образовалась в XV в. в связи с привлечением к местному управлению на присоединяемых к Московскому государству территориях представителей волостей, земель и княжеств.

Важную роль в развитии экономической политики и системы государственного управления середины XVII в. сыграл российский чиновник Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин (1605–1680). Выражая прогрессивные идеи, он проводил серьезные управленческие реформы, направленные против боярского местничества, чтобы укрепить централизованный аппарат государственного управления. Ордин-Нащокин А.Л. считал, что народное хозяйство должно быть единым целым, отдельные части которого находятся в тесной взаимосвязи. Он выступал против политики правительства, преследовавшей в качестве главной цели пополнение казны на основе фискальных методов, и считал первостепенным делом государства заботу об экономическом процветании России. Ордин-Нащокин А.Л. первым из русских экономистов поставил вопрос о развитии не только государственного менеджмента, но и менеджмента на микроуровне («на местах»). Он активно заботился о частном предпринимательстве, выступал за преодоление экономической отсталости России, ратовал за использование передового опыта западноевропейских стран [2].

К началу XVII в. процесс централизации в России был завершен. Характерным для данного периода (середина XVI в. – начало XVII в.) являлось зарождение внутри феодального общества новых, буржуазных связей, выделение и рост в среде городского населения новой социальной силы – класса купцов, или торговой буржуазии. Основой производства в России этого периода про-

должает оставаться сельское хозяйство, преимущественно земледелие. Промышленность пока развивалась исходя из потребностей земледелия.

Особую эпоху в развитии российской теории управления составляют Петровские реформы по совершенствованию управления экономикой. Первый российский император Петр I (1672–1725) оставил немного письменных материалов, по которым можно было бы судить о развитии его взглядов на управление. Однако он сделал так много в области управления, что сами реформы говорят о широте и смелости его управленческих идей и программ. Заслуга Петра I в том, что он решился на реализацию многих разработанных до него и для него «проектов», оценив все доступные возможности и ожидаемые результаты [2].

Заметный вклад в разработку проблем управления экономикой в Петровский период внес Иван Тихонович Посошков (1652–1726). Он высказывал немало идей об улучшении общественного устройства и регламентации хозяйственных процессов. Посошков написал и отправил Петру I целостную программу обновления народного хозяйства. Его взгляды изложены в трудах «Завещание отеческое к сыну своему» (1719), «Книга о скудости и богатстве» (1724), дополненная «Доношением об исправлении всех неисправ», и др. Посошков выступал с критикой системы управления в России, считая ее основным препятствием устранению скудости и умножению богатства. Он обличал безнаказанность дворянства, правовой беспорядок и судебный произвол. Иван Тихонович был решительным сторонником строгой регламентации хозяйственной жизни, считал основным рычагом такой регламентации царские указы.

Определенный вклад в развитие управленческих идей в России внес также Артемий Петрович Волынский (1689–1740). Он проявил незаурядные способности в области улучшения государственного управления. Волынский А.П. является автором обстоятельного проекта «Генеральное рассуждение о правлении государственных дел», предлагающего решения проблем управления экономической жизнью, а также «Инструкции», в которой определены отношения между помещиком и крепостными крестьянами. Его начинания были направлены на усиление крепостничества и укрепление дворянства. Однако вследствие гонений со стороны окружения царицы он не сумел реализовать свои идеи.

Заметную роль в истории российской управленческой мысли сыграл Василий Никитич Татищев (1686–1750), последовательный идеолог крепостничества, видный ученый. В 1719 г. по поручению Петра I он выполнил географическое описание страны и исследование истории России. Татищев В.Н. создал большой труд «История Российская», а также ряд работ, содержащих размышления по экономическим вопросам, таких как «Представление о купечестве и ремеслах», «Краткие экономические до деревни следующие записи». Он рекомендовал царице Елизавете Петровне дальнейшее совершенствование экономической политики Петра I. Разделяя взгляды меркантилистов, считал необходимым развитие русской торговли и улучшение системы управления ею. В частности, он выступал за установление активного торгового баланса, превышение экспорта над импортом, изменение таможенных тарифов, введение специальных пошлин, ограждение отечественной промышленности от иностранной конкуренции, чтобы «фабрики российские могли размножаться».

Выдающимся продолжателем дела Петра I и его управленческих реформ явилась императрица Екатерина II (1729–1796). Деятельность императрицы была направлена на упрочение крепостного строя и сохранение феодальных отношений, в то время как быстрый рост товарного производства содействовал развитию капиталистических отношений и подрыву феодализма. В целях совершенствования управления огромной страной по указанию Екатерины II было издано «Учреждение для управления губерний Российской империи», согласно которому вместо прежних провинций страна разделялась на 50 губерний во главе с губернаторами, а каждая губерния – на 10–12 уездов.

Одним из ярких выразителей екатерининских планов обустройства России являлся выдающийся русский ученый Михаил Васильевич Ломоносов (1711–1765). Им создан ряд научных и практических трудов, в том числе «Риторика», «Российская грамматика», «О слоях земных», «Слово о явлениях воздушных», «Слово о рождении металлов» и др. Высоко оценивая реформы Петра I, он считал необходимым активное вмешательство государства в экономику. Ломоносов М.В. писал, что основой государственной политики должно быть «благополучие, слава и цветущее состояние России», становление ее политической и экономической независимости.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Дайте характеристику основных направлений ИУМ в России XVII–XIX вв.?
2. «Русская Правда» как выдающийся памятник управленческой мысли Киевской Руси.
3. «Домострой» Сильвестра его суть и роль в поддержке предпринимательства.
4. Реформаторы и их вклад в развитие отечественной управленческой мысли: И.А. Хворостинин, Никон, Б.И. Морозов, Г.К. Котошихин, А.С. Матвеев, Ю. Крижанич, А.Л. Ордин-Нащокин.
5. Реформы Петра I как этап развития управленческой мысли.
6. Русский реформатор И.Т. Посошков.
7. Вклад М.В. Ломоносов в развитие управленческой мысли.
8. Екатерина II и российское предпринимательство.

**Тема 2. Управленческая мысль в России XIX в.**

1. Основные направления ИУМ в России XIX в.
2. Характеристика и достижения дворянской управленческой мысли.
3. Управленческие идеи революционных демократов и народников.
4. Вклад государственных деятелей России в развитие идей управления.

В этот период истории отечественной управленческой мысли предпринимались попытки систематизировать представления об управлении. Предметом большей части исследований оставалось государственное управление. В работах русских ученых XIX в. в области истории, права, управления, социологии, политической экономии, политики встречаются главы и целые разделы, содержащие исторический анализ развития управленческой мысли.

Среди русских авторов таких исследований следует отметить, прежде всего, Н.Н. Рождественского, И.И. Платонова, В.Н. Лешкова, И.К. Бабста, И.Е. Андреевского, Б.Н. Чичерина, Э.Н. Берендтса, А.В. Горбунова, В.В. Ивановского. Тенденции всемирной управленческой мысли отражались на работах отечественных авторов в том, что в них превалировали модели полицейского управ-

ления, базирующегося на централизованном подходе с жесткой регламентацией большинства элементов системы управления (цели, функции, методы, кадры управления).

В России концепцию правового государства разрабатывали М.М. Сперанский, И.И. Платонов, Н.Н. Рождественский, В.Н. Лешков, И.Е, Андреевский.

Дворянство в пореформенной России оставалось господствующим классом, хотя в 60-х годах XIX в. сила крепостников была надломлена. Дворянство «уходило со сцены» по-разному. Одни из них – *реакционные дворяне* – продолжали отстаивать крепостнические идеи, пытаясь любой ценой сохранить неприкосновенность помещичьего землевладения, они связывали будущее России с успехами в развитии помещичьей организации хозяйства. Другие – *либеральное дворянство* – требовали сохранения земельной собственности у помещиков, солидаризируясь в этом со своими единомышленниками – реакционерами.

Сперанский М.М. (1772–1839) – ряд проектов и реформ государственного управления. Александр I (1777–1825) – манифест «О даровании купечеству новых выгод» (1807) – провозглашение поддержки акционерного дела в России.

Щапов А.П. (1831–1876) – идеи «рациональности» и «реалистичности» в управлении экономикой, базирующихся на познании и применении в практике объективных «естественнонаучных закономерностей» (см. «Реализм в применении к народной экономии», 1866).

Шелгунов Н.В. (1824–1891) – работы по проблемам государственного вмешательства в экономику, организации государственного хозяйства.

Чернышевский Н.Г. (1828–1889) – дал оценку границ правительственного вмешательства в экономику в трактате «Очерки из политической экономии (по Миллю)».

Лавров П.П. (1823–1900) – проблемы управления государством и проект программы действий по организации экономического обеспечения народа, совершившего крестьянско-пролетарскую революцию.

Вышнеградский И.А. (1831–1895) – ученый, основоположник теории автоматического регулирования, автор «Проекта общего нормального плана промышленного образования» (1886), в 1887–

1892 гг. – министр финансов.

Витте С.Ю. (1849–1915) – министр финансов (1892–1903) и Председатель совета министров Российской империи (1905-1906). После окончания университета в 1870 г. проявил себя способным управленцем на разных должностях на железнодорожном транспорте. В феврале – августе 1892 г. – министр путей сообщения. Активно участвовал в разработке нового таможенного тарифа России (1881). Стоял во главе денежной реформы 1897 г.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. В чем суть Указа Александра I и манифеста «О даровании купечеству новых выгод»? Какие идеи управления содержались в проектах и реформах М.М. Сперанского и в проекте Н.Н. Новосильцева (попытка приспособить польскую конституцию к условиям русской жизни?

2. Какие управленческие проблемы решала дворянская управленческая мысль? В чем заслуга Мордвинова?

3. Какова роль Александра II в разработке и реализации крестьянской реформы? Как было организовано городское самоуправление после реформы 1870 г.?

4. Дайте характеристику управленческой проблематики в работах русских революционных демократов и народников: Н.А. Серно-Соловьевич, А.П. Щапов, Н.В. Шелгунов, Н.Г. Чернышевский, П.Л. Лавров.

5. Что волновало российскую буржуазию в области управления (по материалам торгово-промышленных и отраслевых съездов)? Дайте характеристику управленческих идей российских предпринимателей XIX в.

6. В чем заслуга СЮ. Витте в развитии отечественной управленческой мысли? Каковы главные идеи системы подготовки кадров управления согласно проекту И.А. Вышнеградского?

**Тест по разделу II.**

**1. Источник, содержащий последовательное повествование о периодах Российской истории – это:**

а) Псковские летописи;

б) Литовские летописи;

в) Летопись Нестора;

г) Новгородские летописи.

**2. Сводом правовых актов в Киевской Руси – это:**

а) «Устав Владимира Мономаха»;

б) «Русская Правда»;

в) «Стоглав»;

г) «Рипуарская правда».

**3. Отец русской промышленности – это:**

а) Александр I;

б) Петр I;

в) Павел I;

г) Николай II.

**4. В России процесс централизации завершился в:**

а) XIV в.;

б) XV в.;

в) XVII в.;

г) XIII в.

**5. Соотнесите работу и автора:**

| Работа | Автор |
|---|---|
| а) «Переписка между двумя приятелями о коммерции» | 1) Посошков |
| б) «Политика» | 2) Рычков |
| в) «Книге о скудости и богатстве» | 3) Чулков |
| г) «Историческое описание российской коммерции» | 4) Жуковский |
| | 5) Крижанич |
| Ответы | а-__ ; б-___ ; в-__ ; г-___ |

**6. Первый императорский документ Екатерины II – это:**

а) «Манифест 1762 года»;

б) «Императорский манифест 1762 года»;

в) «Императорский указ 1762 года»;

г) «О даровании купечеству новых выгод».

**7. Модель управления, ознаменовавшая начало третьего этапа в развитии ИУМ – это:**

а) Управление демократическим государством;

б) Управление культурным государством;

в) Управление полицейским государством;

г) Управление хозяйственным государством.

**13. Государственный дворянский банк был создан в:**

а) 1885г.;

б) 1883 г.;
в) 1912 г.;
г) 1889 г.

**8. Название народовольческой газеты XIX в. – это:**

а) «Народная власть»;
б) «Самоуправление»;
в) «Русская мысль»;
г) «Русская правда».

**9. Наиболее яркая фигура, стоявшая во главе процесса становления системы государственного управления хозяйством страны – это:**

а) Валуев;
б) Вернадский;
в) Витте;
г) Энгельс.

**10. Соотнесите работу и автора:**

| **Работа** | **Автор** |
|---|---|
| а) «Учение о внутреннем управлении» | 1) Ивановский |
| б) «Общего нормального плана промышленного образования» | 2) Вышнеградский |
| в) «Государственный элемент в будущем обществе» | 3) Лавров |
| г) «Реализм в применении к народной экономии» | 4) Щапов |
| д) «Очерки из политической экономии (по Миллю)» | 5) Чернышевский |
| | 6) Серно-Соловьевич |
| Ответы | а- ; б- ; в- ; г- ; д- |

**Тема 3. Зарождение и формирование теорий и школ менеджмента.**

1. Этапы и школы в истории менеджмента.
2. Школа научного управления.
3. Административная школа менеджмента.
4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
5. Эмпирическая школа управления.
6. Школа социальных систем.

Период в ИУМ, охватывающий весь XX в. и первые годы XXI в., чаще всего называется новой и новейшей историей управленческой мысли.

Этот период характерен тем, что в области управления существовало два крупнейших центра. Первый центр находился (и до сих пор размещается) в США, который обслуживал капиталистическое хозяйство, разрабатывал модели эффективного управления организациями в рыночный системе. Это так называемая западная управленческая мысль. Второй центр – центр восточной управленческой мысли – был создан чуть позже, находился до конца 90-х годов в СССР и обслуживал управление социалистическим хозяйством.

Теоретические школы управления:

1903 г. – школа научного менеджмента (Scientific Management), представители которой проводили специальные эксперименты в области управления производством и организации труда.

1916 г. – административная школа управления, которая разработала принципы и функции административного управления. В совокупности обе школы принято называть классической школой управления.

1933 г. – школа человеческих отношений.

1950 г. – школа с тройным названием – эмпирическая школа, менеджеризм или наука управления. Эмпириков дополнила новыми научными идеями школа социальных систем, в основе которой были общая теория систем и системный подход в научных исследованиях.

Школы менеджмента – развитие теории менеджмента исследуется с выделением подходов, школ управления. Исторические процессы менеджмента структурируют по этапам развития управленческой мысли, выделяя определенные школы, следующие друг за другом во времени, и дополняют друг друга новыми содержательными аспектами понимания управления.

Школы менеджмента:

1) школа научного управления;
2) классико-административная школа;
3) школа человеческих отношений;
4) школа поведенческих наук (бихевиористская школа);
5) количественная школа.

Школа научного управления. Основателями школы являются:

– Ф. У. Тейлор;

– Френк и Лилия Гилберты;

– Г. Гантт, Г. Эмерсон;

– Г. Форд.

Основная цель школы – сформулировать всеобщие принципы управления на основе анализа опыта, практики деловой и производственной деятельности. Они пытались решать те практические проблемы управления, которые вызывали наибольшие трудности руководителей предприятий, тормозили рост производительности труда в конце XIX – начале XX века. Основное внимание уделялось ими технико-организационным проблемам управления.

Основные принципы школы научного управления:

– рациональная организация труда;

– разработка формальной структуры организации;

– определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т.е. разграничение исполнительных и управленческих функций [2].

Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по управлению – это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Основные принципы управления, сформулированные Ф. Тейлором:

1. Разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий.

2. Абсолютное следование разработанным стандартам.

3. Подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу.

4. Оплата по результатам труда: меньше результаты – меньше оплата; больше результаты – больше оплата.

5. Использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям.

6. Поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления [2].

Одним из его приверженцев был Генри Гантт. Он открыл собственную консалтинговую контору, реализовал несколько проектов, что принесло ему широкую известность. В 1910 вышла его работа «Труд, заработная плата и прибыль», первая глава была посвящена важной роли науки для менеджмента. Он считал, что нет иного пути для выработки общих законов, кроме как через научный анализ, и существует достаточно свидетельств применимости подобного анализа труда деятельности и рабочей силы.

Другим распространителем идей Тейлора был инженер Фрэн Гилбрет. Сходство между Тейлором и Гилбретом было значительно большим, чем между Тейлором и Ганттом. Гилбрет женился на Лилиан Моллер, которая защитила докторскую диссертацию по психологии и стала его ближайшим помощником в занятиях научным менеджментом до конца его жизни. У Гилбретов научный менеджмент базировался на измерении. В 1912 г. вышла работа Ф. Гилбрета «Исследование рабочих движений», а в 1914 г. работа Л. Гилбрет «Психология менеджмента». В 1917 г. вышла работа Гилбретов «Прикладные исследования рабочих движений».

Еще одним из основоположников научного менеджмента можно назвать Харриннгсона Эмерсона (1835–1931 гг.). Как инженер-консультант Х. Эмерсон много работал над решением проблем основательной реорганизации компаний, на которых использовал систему калькуляции затрат, внедрения учёта и премиальной заработной платы. Его книга «Двенадцать принципов производительности» (1913 г.) до настоящего времени не потеряла своей актуальности.

Фордизм – одно из социально-экономических направлений. Название происходит от имени Генри Форда и связано с его деятельностью. Основные работы, в которых отражена его теория «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра».

Фордистская система производства имеет 4 отличительных ключевых элемента.

1. Разделение труда – процессы разбиты на небольшие операции, которые может выполнять низкоквалифицированный персонал. Высококвалифицированные кадры заняты управлением, разработками и совершенствованием процесса.

2. Высокая стандартизация узлов, агрегатов и запчастей.

3. Организация не вокруг станков с определёнными свойствами, а станки размещены в необходимом для производства порядке.

4. Лента конвейера связывает различные стадии процесса.

Классическая (административная) школа менеджмента. Это направление связано с именем Анри Файоля (отца менеджмента). Специалисты этого направления исследовали эффективность работы всей организации. Представители данной школы свели всю работу предприятия к следующим основным видам деятельности: технической; коммерческой; финансовой; защитной; бухгалтерской; администрированию. В 1916 был опубликован труд Файоля «Основные черты промышленной администрации – предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль». Этот труд – основной вклад Файоля в науку об управлении.

Основные последователи: Д. Муни, А.С. Рейли, Л. Гулик, Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунтц

Главная задача административной школы – создание универсальных принципов управления, соблюдая которые организация будет успешно осуществлять свою деятельность.

Основные виды деятельности:

– техническая;
– коммерческая;
– финансовая;
– защитная;
– бухгалтерская;
– администрирование [2].

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Это направление возникло в США в 20-30-е годы XX века. Его представителями являются Э. Мейо, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, У. Диксон, К. Арджайрие, Р. Лайкерт, Ф. Селзник, Ф. Херцберг, А. П. Слоун.

Основной принцип этой школы: «Человек – главный объект внимания на производстве». Наиболее ярко социально-психологическая школа в организационной психологии представлена теорией «человеческих отношений» Элтон Мейо.

Основой поведенческого (бихевиористского) подхода к управлению являются различные аспекты социального взаимодействия, что привело к развитию теории и методов формирования коллектива как особой социальной общности и межличностных отношений внутри организации.

Главные задачи менеджмента основоположники этой школы видят в организации управления персоналом, используя факторы коммуникации, мотивации, лидерства, а также поддержания отношения к персоналу как к активным человеческим ресурсам. То есть они стремятся к повышению эффективности деятельности предприятия за счет повышения эффективности человеческого ресурса. Развивая подходы «школы человеческих отношений», американские ученые создали бихевиористские теории менеджмента. Большой вклад в развитие бихевиористского (Школа поведенческих наук) направления в управлении внес Абрахам Маслоу (1908–1970 гг.), разработавший «пирамиду потребностей».

Принципы школы поведенческих наук:

– лояльность к работающим;

– ответственность;

– создание психологического климата, способствующего раскрытию способностей работников организации;

– установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;

– использование методов работы с людьми, обеспечивающих их удовлетворенность работой;

– умение менеджера слушать всех, с кем он сталкивается;

– соблюдение менеджером этических норм в бизнесе;

– честность и доверие к персоналу, высокое качество личной работы менеджера и ее постоянное совершенствование [2].

Эмпирическая школа управления. Среди наиболее видных представителей эмпирической школы можно назвать П. Друкера, Р. Дэвиса, Д. Миллера и др.

Два основных направления эмпирической школы:

– исследования в области практики управления;

– разработка теоретических основ современного капиталистического общества.

Главным направлением исследований в эмпирической школе является изучение содержания труда и функций руководителей. Выбор такого направления исследований связан с тем, что эмпирики акцентируют внимание на профессионализации управления, т.е. превращении труда по управлению в самостоятельный, специфический вид – в особую профессию. Представители этой школы утверждают, что труд управляющего характеризуется двумя особенностями, которых нет ни у одной другой профессии. Суть первой особенности заключается в том, что менеджер должен создать из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целое единство, а второй – в том, что каждое решение и действие он должен ориентировать на долгосрочные перспективы развития организации.

Школа социальных систем. Школа социальных систем – это совокупность социологических подходов в менеджменте, рассматривающих организацию как динамичную целевую многофункциональную систему, состоящую из разнородных и взаимосвязанных элементов (подсистем). Базовой подсистемой является социальная организация.

Теоретики этой школы рассматривали организации как социальное целое, исследовали вопросы мотивации, стимулирования, авторитета и власти, коммуникаций в организации, принятия решения человеком, моделируя внутриорганизационные процессы и их комбинации, выясняя, какие из этих комбинаций наиболее эффективные с точки зрения целей организации. Духовным отцом школы социальных систем считается Честер Барнард.

Видными деятелями являлись: Герберт Саймон, И. Ансофф, Р. Сайерт, Дж. Марч. В последующие годы идеи школы социальных систем критически развивали Ф. Селзник и Амитай Этциони. Алвин Гоулднер.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Каковы основные этапы эволюции концепций менеджмента? Дайте общую характеристику смены школ и подходов в истории управленческой мысли.

2. Раскройте суть теории Ф. Тейлора, систему задач и вознаграждений Г.Ганта, вклад Ф. и Л. Гилбрет в анализ трудовых операций, принципы эффективного управления Г. Эмерсона и роль Г. Форда как революционера промышленного менеджмента.

3. Раскройте содержание функций управления производством по работам А. Файоля. Каков вклад Л. Гулика, Л. Урвика, Дж. Муни и А. Рейли в развитие управленческой мысли?

4. Основные положения фордизма и концепция «рациональной бюрократии» М.Вебера.

5. Каковы положения школы М. Фоллетт, Ф. Ротлисбергера? Как был организован и каковы основные результаты Хоторнского эксперимента? Назовите видных представителей школы (М. Фоллет, Г. Г. Мюнстерберг,У. Мур, Ф. Ротлисбергер, У. Диксон, Ф. Селзник, Ф. Херцберг, А.П. Слоун).

6. Раскройте вклад А. Маслоу (пирамида потребностей), Ф.Херцберта (двухфакторная теория), Д. Мак-Грегора (теория X и Y), Р. Лайкерта, К. Арджириса, У. Оучи (теория Z). Как эти теории повлияли на формирование нового мировоззрения в менеджменте?

7. Каков вклад П. Друкера, Р. Дэвиса, Д. Миллера в развитие управленческой мысли?

8. В чем заслуга Ч. Барнарда в развитии управленческой мысли? Каковы основные положения системного подхода в управлении?

9. В чем заключается вклад математической школы (кибернетики) Н. Винера в развитие теории и практики управления?

10. Изучите научные школы, подходы и охарактеризуйте их достижения и недостатки.

Заполните таблицу (на примере таблицы ниже).

| № | Название школы | Достижения | Недостатки |
|---|---|---|---|
| 1 | Школа научного менеджмента | | |
| 2 | Административная школа | | |
| 3 | Школа человеческих отношений | | |
| 4 | Школа поведенческих наук | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 | Школа социальных систем | | |
| 6 | Количественная школа | | |
| 7 | Процессный подход | | |
| 8 | Системный подход | | |
| 9 | Ситуационный подход | | |

11. Изучите принципы управление А.Файоля и Дэниэла МакКэлема и сравните их. Заполните таблицу (на примере таблицы ниже).

| **Принципы управления** | |
|---|---|
| А.Файоль | Д. МакКэлем |
| | |

**Тест по разделу III.**

**1. Подход, за который выступал Тейлор в решении проблемы производительности – это:**

а) научный;
б) теоретический;
в) практический;
г) хозяйственный.

**2. Школа человеческих отношений была создана в**

а) 1900 -1910 гг.;
б) 20-е годы XX в.;
в) 30-е годы XX в.;
г) 1941 г.

**3. Соотнесите школу и основоположника:**

| **Школа** | **Основоположник** |
|---|---|
| а) Школа научного менеджмента | 1. Барнард |
| б) Административная школа | 2. Маслоу |
| в) Школа человеческих отношений | 3. Мэйо |
| г) Школа поведенческих наук | 4. Тейлор |
| д) Школа социальных систем | 5. Миллер |
| е) Эмпирическая школа управления | 6. Лайкерт |
| | 7. Файоль |
| Ответы - а-__; б- __ ; в-__; г-__; д-__; е-__ | |

**4. Разработчик динамического моделирования в менеджменте – это:**

а) Клеланд;

б) Форрестер;

в) Кинг;

г) Чайлд.

**5. Автор ситуационного подхода – это:**

а) Харфорд;

б) Даркер;

в) Моклер;

г) Фоллетт.

**6. Что, по мнению Ганта, необходимо устранить для того, чтобы оптимизировать менеджмент?**

а) устаревшие методы производства;

б) риски и случайности;

в) неэффективные кадровые ресурсы.

г) письменные стандартные инструкции.

**7. Процесс, о котором говорил Файоль как о «функции, которая обеспечивает возможность работы организации в соответствии с ее намерениями» – это:**

а) кадровое управление;

б) организация производства;

в) руководство.

г) индивидуальная ответственность.

**8. 6-ой принцип Эмерсона – это:**

а) честность в ведении дел;

б) вознаграждение за эффективный труд;

в) быстрый, надежный, точный и постоянный учет;

г) здравый смысл в каждой работе.

18. Установите хронологию появления школ:

а) школа человеческих отношений

б) школа поведенческих наук

в) количественная школа

г) школа научного менеджмента

д) административная школа

Ответы - 1-__; 2- __ ; 3-__; 4-__; 5-__

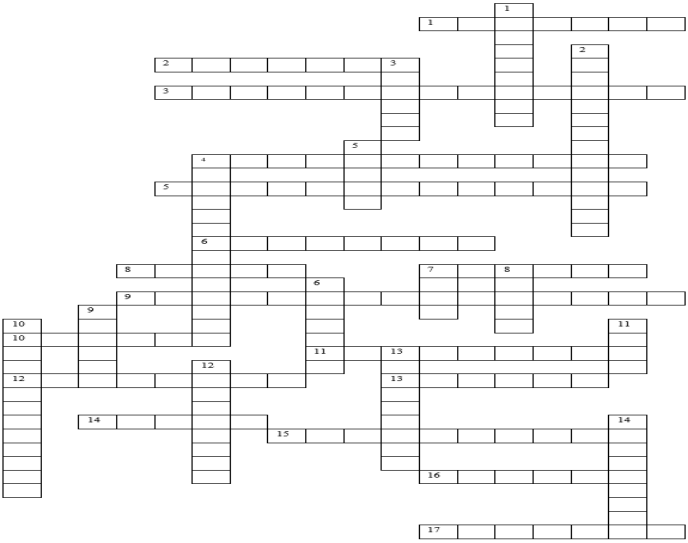
**9. Определите, кто лишний в предложенном перечне имен, где трое из четырех должны быть объединены одной школой или одним направлением в истории управленческой мысли:**

1. а) Тейлор; б) Ерманский; в) МакГрегор; г) Гилбрет.
2. а) Файоль; б) Барнард; в) Муни; г) Гинсбург.
3. а) Фоллетт; б) Маслоу; в) Вебер; г) Мэйо.
4. а) Мак Грегор; б) Барнард; в) Лайкерт; г) Грант.
5. а) Маслоу; б) Барнард; в) Саймон; г) Ансофф.
6. а) Форестер; б) Форд; в) Раппопорт; г) Клейн.
7. а) Дракер; б) Ньюмен; в) Дэвис; г) Гинсбург.

**10. 12-ый принцип Эмерсона – это:**

а) честность в ведении дел;
б) вознаграждение за производительность;
в) быстрый, надежный, точный и постоянный учет;
г) здравый смысл в каждой работе.

**Решите кроссворд.**



**По горизонтали:**

1. Автор книги «Двенадцать принципов производительности».
2. Система массового производства на конвейере.
3. Школа, применяющая математику и модели для принятия решений.

4. Функция управления по определению целей и путей их достижения.

5. Научная школа, изучающее поведение людей.

6. Основной объект внимания школы человеческих отношений.

7. Социолог, теоретик, предвосхитившая идеи о групповой динамике.

8. Он открыл собственную консалтинговую контору и реализовал несколько проектов, которые принесли ему известность.

9. Функция управления по обеспечению согласованности действий.

10. Основатель административной (классической) школы управления.

11. Русский ученый, автор принципа физиологического оптимума.

12. Функция управления по оценке результатов и их корректировке.

13. Основоположник школы научного менеджмента.

14. Представитель административной школы, предложивший концепцию «рациональной бюрократии».

15. Соблюдение установленных в организации норм и правил.

16. Наиболее видный представитель эмпирической школы.

17. Духовный отец школы социальных систем.

**По вертикали:**

1. Установленная система правил и процедур в организации

2. Один из принципов производительности, подразумевающий единые образцы.

3. Американский психолог, автор иерархии потребностей.

4. Ведущая отрасль материального производства в индустриальную эпоху.

5. Человек, оказывающий влияние на группу для достижения цели.

6. Инженер, создатель концепции «одного наилучшего способа» работы.

7. Промышленник, внедривший конвейерное производство.

8. Психолог, исследователь групповой динамики и стилей лидерства.

9. Ученый, автор теории ограниченной рациональности.

10. Степень достижения организацией своих целей.

11 Руководитель Хоторнского эксперимента.

12. Совокупность людей, объединенных совместной деятельностью.

13. Процесс побуждения себя и других к деятельности.

14. Автор теории X и теории Y.

**Тема 4. Интеграция новых идей, взглядов и подходов к менеджменту.**

**Тема 4.1. Разработка научных основ управления.**

1. Становление советской управленческой мысли в 20-е годы XX в.

2. Советская управленческая мысль в 30–50-е годы XX в.

3. Г.Х. Попов о развитии советской управленческой мысли в 60-е годы.

4. Разработка проблем управления в 70–90-е годы.

Становление советской управленческой мысли происходило в 20-е годы XX века. Советский менеджмент и «военный коммунизм». Основной вклад в разработку и организацию исследований проблем управления социалистическим производством был сделан В.И. Лениным. Продолжая исследования дореволюционного периода и учитывая конкретную ситуацию и новые задачи, он разрабатывал новые принципы управления и функции советской государственной власти и ее органов. В своих работах он стремился обосновать «творческую, активную, созидательную роль государственной власти и системы управления в построении социалистического общества». Он часто выступал со статьями и речами о борьбе с бюрократизмом в управлении. Ленин сформулировал и реализовал на практике такие модели управления экономикой, как «военный коммунизм» и новая экономическая политика (НЭП). На их базе в 20-е годы XX в. сформировались основные концепции управления – организационно-административная и экономическая.

В 20-е годы активно разрабатывались проблемы наук, составляющих теоретические основы управления производством. В частности, существенный вклад в общую теорию организации, которая явилась предшественницей кибернетики и общей теории систем, внес своими научными открытиями врач, организатор и директор Института переливания крови, философ-экономист А.А. Богданов

(Малиновский) (1873–1928). Он был ярким представителем организационно-технологического подхода к управлению. В своей основной работе «Тектология. Всеобщая организационная наука» (1925–1929) Богданов предвосхитил многие идеи кибернетики, теории систем, синергетики и других наук [2].

Развитие управленческой мысли в СССР в 20-30 годы: В.И. Ленин, И.В. Сталин, А.А. Богданов, Н.И. Бухарин, А.К. Гастев. Маркетинг и новая экономическая политика (НЭП). Разработка проблем управления в 70–90-ые годы XX века. Реформы 1965 и 1979 годов. Возврат к отраслевой системе управления и критика затратных методов хозяйствования: Л.И. Брежнев, А.Н. Косыгин, В.С. Немчинов, Н.А. Тихонов. Экономическая реформа 1979 г.: благие цели и негативный итог.

20 января 1921 г. состоялась I Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства, которая дала мощный толчок процессу становления отечественного научного менеджмента. Именно после I конференции широким фронтом под знаменем НОТ начинаются исследования по всей организационно-управленческой проблематике. В этот период вокруг таких ученых, как А.К. Гастев, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевский, П. Ерманский, Е.Ф. Розмирович и многих других, формируются первые школы управления.

После Первой Всероссийской конференции возникло массовое движение за научную организацию труда и управления. Ведущими научными институтами были следующие:

Центральный институт труда при ВЦСПС – ЦИТ (директор А.К. Гастев).

Казанский институт научной организации труда – КИНТО (директор И.М. Бурдянский).

Всеукраинский институт труда – ВСУИТ (директор Ф.Р. Дунаевский).

Таганрогский институт научной организации производства – ТИНОП (директор П.М. Есманский).

Государственный институт техники управления при НК РКИ – ГИТУ (директор Е.Ф. Розмирович) и др.

II Всесоюзная конференция состоялась в 1924 г. по научной организации труда (НОТ), на которой закрепилось два направления в НОТ. Большое внимание было уделено методам рационализации

госаппарата, делопроизводству, постановке отчетности, канцелярской технике и другим проблемам практической направленности.

Особенно острой была полемика между так называемой «платформой 17-ти», отражающей позиции П.М. Керженцева, И.М. Бурдянского, М.П. Рудакова и других видных деятелей нотовского движения в стране, и «группой 4-х», отстаивавшей взгляды научной школы Центрального института труда во главе с А. Гастевым [2].

Первая реформа состоялась в 1965 г. Ее начало было положено мартовским Пленумом ЦК КПСС по вопросам сельского хозяйства и сентябрьским Пленумом ЦК КПСС по вопросам промышленности.

Вторая экономическая реформа была проведена в 1979 г., основные ее положения нашли отражение в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». Она была нацелена на достижение высоких конечных народно-хозяйственных результатов, на повышение эффективности производства и качества работы.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. В чем содержание всеобщей организационной науки (тектологии) А.А. Богданова? Каковы её основные идеи и значение для развития управленческой мысли?

2. Дайте краткую характеристику основных положений школы научной организации труда (НОТ) и управления в России.

3. В чем сходство и различие в теориях управления трудом советских авторов (А.А. Богданов, А.К. Гастев, Н.А. Витке, П.М. Керженцев и др.) и западных школ научного управления (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд и др.)?

4. Раскройте содержание исследований аспектных, функциональных, элементных и комплексных проблем управления. Что в них общего? В чем различие?

5. Охарактеризуйте содержание и различие подходов научных школ управления Г.Х. Попова и О.В. Козловой при помощи таблицы.

| Г.Х. Попов | О.В. Козлова |
|---|---|
| Содержание | |
| | |
| Сходство | |
| | |
| Различия | |
| | |

**Тема 4.2. Современные концепции управления.**

1. Мотивация – как содержание и как процесс.
2. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфера, МакКлелланда, Ф. Герцберга).
3. Процессуальные теории (С. Адамс В. Врум Л.Портера-Э.Лоулера, Э. Локк).
4. Концепции лидерства: от лидерских качеств к обучению. Теория лидерских качеств Блейка - Моутона. Ситуационные модели (Херсея и Бланшара, Ф. Фидлера, Р. Хауса и Т. Митчелла).
5. Инструментальные и организационные концепции управления.

Мотивация – как содержание и как процесс. Процессуальные теории мотивации А. Маслоу, К. Альдерфера, МакКлелланда, Ф. Герцберга. Содержательные теории мотивации С. Адамса, Врума-Портера-Лоулера, Локка-Латэма. Концепции лидерства: от лидерских качеств к обучению. Теория лидерских качеств Блейка-Моутона. Модели ситуационного лидерства Херсея и Бланшара. Фидлера, Хауса и Митчелла. Отличие формального и неформального лидера. Инструментальные концепции управления. Концепции разработки стратегии в условиях неопределённости. Концепция «белого пространства» в организации. Концепция управления знаниями

Процесс мотивации включает в себя следующие стадии (этапы).

1. Возникновение потребности, проявляющееся в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает.

2. Возникновение мотивов, побуждающих человека к действию.

3. Поиск путей устранения потребности, во время которого человек решает, чего он хочет добиться и какими средствами, и ищет наиболее эффективный для этих целей тип поведения.

4. Осуществление определенных действий, во время которых человек затрачивает некоторые усилия для устранения потребности.

5. Получение вознаграждения за осуществленные действия, причем ценность вознаграждения показывает, насколько выполнение действий дало желаемый результат.

6. Устранение потребности, приводящее к снятию напряжения, вызываемого потребностью, а также усилению или ослаблению мотивации к деятельности [1].

Содержательная концепция мотивации была разработана американским психологом Д. МакКлелландом. Она известна как концепция трех приобретенных потребностей: достижения, соучастия и властвования. Д. Макклелланд утверждает, что у всех нас есть эти три потребности в той или иной форме, независимо от возраста, пола, расы или культурного происхождения. Потребности каждого человека познаются через его жизненный опыт и не являются врожденными. Вот почему эту теорию иногда называют также теорией познаваемых потребностей [1].

Ситуационная модель лидерства, имеющая много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Термин «путь – цель» относится к таким понятиям теории ожиданий, как усилие – производительность, производительность – результаты (вознаграждение) и ощущаемая ценность вознаграждения в глазах подчиненного. Подход «путь – цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте современных теорий мотивации.
2. Какие факторы повлияли на возникновение различных теорий лидерства?
3. Охарактеризуйте концепции лидерства: от лидерских качеств к обучению.
4. В чем причины возникновений инструментальных концепций управления?
5. Охарактеризуйте концепцию разработки стратегий в условиях неопределенности.
6. В чем суть концепции «белого пространства» в организации?
7. В чем суть концепции «управление знаниями»?
8. В чем суть концепции T-shaped management (TSM)?
9. Охарактеризуйте организационную культуру: измерение и управление.

**Тест разделу IV.**

**1. Основной вклад в разработку и организацию исследований проблем управления социалистическим производством сделал**

а) Троцкий;
б) Керженцев;
в) Ленин;
г) Сталин.

**2. Первый советский учебник в области организации – это:**

а) «Принцип научной организации труда»;
б) «Принципы организации»;
в) «Научная организация труда»;
г) «Теория планирования».

**3. Два типа закономерностей в системе по Богданову – это:**

а) формирующая и регулирующая;
б) регулирующая и составляющая;
в) отсеивающая и формирующая;
г) формирующая и составляющая.

**4. I Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства проходила в:**

а) 1922 г.;
б) 1925 г.;
в) 1921 г.;
г) 1924 г.

**5. Основная заслуга Гастева – это:**

а) разработка теоретических и экспериментальных идей новой науки;

б) разработка научной организации труда;

в) работа в области кадрового менеджмента;

г) разработка управленческих процессов.

**6. Важная проблема правового аспекта управления в СССР?**

а) проблема контроля государственных органов;

б) проблема системы государственных органов;

в) проблема формирования государственных органов;

г) проблема совершенствования государственных органов.

**7. Годы, в которые было создано несколько научных коллективов, занимавшихся разработкой науки управления общественным производством –**

а) 70–80-е годы;

б) 80–90-е годы;

в) 60–70-е годы.

г) 50–60-е годы.

**8. Автор «Основы управления промышленным производством»?**

а) Каменицер;

б) Козлова;

в) Белоусов;

г) Пискотин.

**9. Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, основными из которых были:**

а) введение рабочего контроля на предприятиях;

б) создание Высшего совета народного хозяйства (ВСНХ), задачей которого являлась организация народного хозяйства и государственных финансов;

в) образование местных органов экономического управления;

г) все ответы верные;

д) нет правильного ответа.

**10. Соотнесите институт и его руководителей:**

| Институт | Руководитель |
|---|---|
| а) Центральный институт труда при ВЦСПС – ЦИТ | 1. Белоусов |
| б) Казанский институт научной организации труда – КИНТО | 2. Дунаевский |
| в) Всеукраинский институт труда – ВСУИТ | 3. Есманский |

| | |
|---|---|
| г) Таганрогский институт научной организации производства – ТИНОП | 4. Розмирович |
| д) Государственный институт техники управления при НК РКИ – ГИТУ | 5. Гастев |
| | 6. Бурдянский |
| Ответы - а- ; б- ; в- ; г- ; д- | |

**Список использованной литературы**

1. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Магистр, 2024. – 672 с.

2. Маршев, В. И. История управленческой мысли: учебник / В. И. Маршев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2021. – 944 с.

**Список литературы для самостоятельного изучения**

1. Гасникова, С. Ю. История управленческой мысли : рабочая тетрадь к практическим занятиям для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / С. Ю. Гасникова. – Нижневартовск : НВГУ, 2019. – 67 с.

2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2026. – 327 с.

3. Коргова, М. А. История управленческой мысли : учебник для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. — 167 с.

4. Менеджмент : учебник для вузов / под отв. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – Москва : Юрайт, 2026. – 422 с.

5. Менеджмент : учебник для вузов / под ред. Ю. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. — 595 с.

6. Понуждаев, Э. А. История управленческой мысли : учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, М. Э. Понуждаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 426 с.

7. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. – Москва : Юрайт, 2026. – 487 с.

**Интернет-источники**

1. **Исторические источники. –** URL: http://www.hrono.info/dokum/docum_in.php.

2. Русская правда. – URL: http://www.hist.msu.ru/ER/Etext/RP/.

# Глава 5. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Целью освоения дисциплины «Управление проектной деятельностью» является формирование профессиональной компетентности в области управления проектами за счет овладение студентами знаниями, умениями, навыками и способами деятельности, необходимыми для решения теоретических и практических проблем в области создания и управления проектами в конкретных социально-экономических условиях.

Задачи освоения дисциплины:

– овладение студентами базовыми знаниями в области проектирования, необходимыми для их профессиональной деятельности;

– дать представление о видах проектов, их признаках и особенностях управления ими;

– раскрыть теоретические основы и базовые концепции управления проектами;

– содействовать самостоятельной работе студентов в области управления проектами, которая позволит им отработать практические навыки планирования и управления проектами.

– показать возможные пути предотвращения конфликтов в управлении проектами.

*В результате изучения основ управления проектами, обучающийся должен:*

*Знать:* основные положения проектирования, сущность и содержание понятий в области управления проектами, классификацию категорий; принципы, методы и требования, предъявляемые к проектной работе; этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, этапы жизненного цикла проекта, особенности взаимодействия команды в процессе создания и реализации проектов, понятие конфликта в системе управления и реализации проектов и пути его разрешения.

*Уметь:* использовать методы проектирования, необходимые для решения профессиональных проблем, анализировать управленческую деятельность, факты и явления; определять проблему, на решение которой направлен проект; проектировать решение конкретных задач проекта, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений; оценивать риски и результаты проекта; организовывать и координировать работу участни-

ков проекта; представлять публично результаты проекта (или отдельных его этапов) в форме отчетов, статей, выступлений на научно-практических конференциях.

*Владеть:* методами управления проектом на всех этапах его жизненного цикла; знаниями о современных концепциях управления, а также научной терминологией и системой знаний о закономерностях и принципах управления и проектирования; навыками организации и руководства работой команды для достижения поставленной цели.

**Тема 1. Понятие проекта и его основные характеристики.**

1.1 Определение проекта.
1.2 Классификация проектов
1.3 Отличие проекта от операционного процесса
1.4. Планирование и жизненный цикл проекта

**1.1. Определение проекта. Особенности процесса проектирования.**

***Проект*** – это временная деятельность, направленная на создание уникального продукта, услуги или результата. Проектирование включает в себя последовательность работ, выполнение которых позволяет достичь заранее определенного результата в установленные сроки.

*К основным характеристикам проекта относят:*

***ограниченность по времени*** – наличие четких дат начала и окончания работ (четко определенные сроки реализации, конкретные контрольные точки, поэтапная реализация);

***уникальность результата*** – создание продукта или достижения, которые ранее не существовали (создание нового продукта получение неповторимых результатов, достижение нестандартных целей);

***ограниченные ресурсы*** (определенный бюджет, выделенные человеческие ресурсы, материальные и технические средства);

***целенаправленность*** – четкое определение желаемого результата (установление четких, достижимых целей);

***комплексность*** – взаимосвязь различных элементов и задач (установление связей;

***однократность исполнения*** – неповторяемость конкретного набора действий (неповторимость комбинации действий, уникальность условий реализации, специфика решения задач).

В определении проекта как понятия заложен основной принцип зарождения и формирования концепции проекта, описываемый так называемым треугольником ограничений ***Цена – Сроки – Качество.*** Таким образом, ***проект*** – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенной цели в течение заданного периода времени и в рамках выделенного бюджета.

*Процесс проектирования* представляет собой упорядоченную последовательность действий, направленных на преобразование исходной идеи в конкретный, реализуемый продукт или систему. Это сложный, многогранный процесс, требующий системного подхода, целенаправленных действий и профессиональных компетенций. Особенности процесса проектирования связаны с его системностью и целенаправленностью. Весь процесс разделяют на несколько главных этапов (табл. 1).

Таблица 1

*Этапы проектного процесса*

| | Этапы | Содержание |
|---|---|---|
| | Подготовительный этап | Изучение проблемы.<br>Анализ требований.<br>Сбор исходных данных.<br>Формирование технического задания |
| | Этап концептуального проектирования | Генерация идей.<br>Создание предварительных моделей.<br>Выбор оптимального решения.<br>Согласование с заказчиком |
| | Этап детальной проработки | Разработка технических решений.<br>Выполнение расчетов.<br>Создание документации.<br>Оптимизация проект |
| | Этап тестирования | Создание прототипов.<br>Проведение испытаний.<br>Устранение недочетов.<br>Проверка соответствия требованиям |
| | Завершающий этап | Оформление документации.<br>Планирование внедрения.<br>Получение согласований.<br>Передача проекта в реализацию |

В современных условиях под влиянием формирования цифровой среды, появляются новые тенденции в проектировании. Это связано с активным использованием цифровых технологий и применением систем автоматизированного проектирования, что дает новые возможности, например, в командной работе и в области интеграции различных проектных решений

### 1.2. Классификация проектов.

Учитывая различную направленность проектов и возможностей их реализации, можно представить, целую систему распределения проектов по определенным признакам, которая необходима для эффективного управления проектной деятельностью (табл. 2).

Таблица 2

*Виды и характеристика проектов*

| Критерий классификации | Виды проектов | Характеристика |
|---|---|---|
| По масштабу | Микропроект | Индивидуальная инициатива, не требует внешнего финансирования |
| | Малый проект | Ограничен объемами, прост в реализации |
| | Средний проект | Длительность 2–5 лет, требует детальной проработки |
| | Мегапроект | Целевая программа с множеством взаимосвязанных проектов |
| По сложности | Простой | Базовое исполнение без дополнительных требований |
| | Организационно сложный | Требует сложной системы управления |
| | Технически сложный | Сложность в технической реализации |
| | Ресурсно-сложный | Требует значительных ресурсов |
| | Комплексно сложный | Сочетание различных видов сложности |
| По срокам реализации | Краткосрочные | До 3 лет |
| | Среднесрочные | 3-5 лет |
| | Долгосрочные | Более 5 лет |

*Окончание таблицы 2*

| Критерий классификации | Виды проектов | Характеристика |
|---|---|---|
| По качеству | Бездефектный | Направлен на повышение качества |
| | Модульный | Качество по определенному направлению |
| | Стандартный | Соответствие стандарта |
| По уровню участников | Международный | Участие нескольких стран |
| | Государственный | Уровень государства |
| | Территориальный | Региональный уровень |
| | Местный | Локальный уровень |
| По характеру изменений | Инновационные | Внедрение новых разработок |
| | Поддерживающие | Сохранение существующего положения |
| По сферам деятельности | Технический | Разработка технических решений |
| | Организационный | Реформирование структур |
| | Экономический | Финансовые и экономические задачи |
| | Социальный | Социальные преобразования |
| | Смешанный | Сочетание различных сфер |
| По финансированию | Инвестиционные | Получение прибыли |
| | Спонсорские | Поддержка в обмен на рекламу |
| | Кредитные | Финансирование через кредиты |
| | Бюджетные | Финансирование из бюджета |
| | Благотворительные | Меценатство |
| По направленности | Коммерческие | Получение прибыли |
| | Социальные | Достижение социальных целей |
| По методам деятельности | Исследовательский | Поиск новых знаний |
| | Информационный | Работа с информацией |
| | Творческий | Создание творческих продуктов |
| | Практико-ориентированный | Решение практических задач |

Такая классификация проектов способствует более точному прогнозированию результатов, позволяет их сравнивать между собой, определять подходящий стиль руководства, упрощать процесс

планирования и контроля и обеспечивать более эффективное взаимодействие всех участников проектной деятельности. Важно отметить, что правильная классификация проекта (сформированная уже на начальном этапе) является ключевым фактором успешного управления и достижения поставленных целей, поскольку она дает возможность, например, выбрать подходящую методологию, оценить возможные риски, определить необходимые ресурсы, спланировать контрольные точки и организовать эффективную коммуникацию между участниками.

### 1.3. Отличие проекта от операционного процесса.

Проектная деятельность имеет существенные отличия от операционной деятельности, поскольку создание и реализация проекта – это уникальная, временная деятельность, направленная на создание определенного продукта, услуги или результата, а операционный процесс – это повторяющаяся, рутинная деятельность, направленная на поддержание текущей работы организации, которая предполагает осуществление последовательных действий, направленных на преобразование входных данных, в виде стандартизированного результата на постоянной основе (табл. 3).

Таблица 3

*Сравнение проекта и операционного процесса*

| Признаки (отличия) | Проект (проектная деятельность) | Процесс (операционный процесс) |
|---|---|---|
| Регулярность | Разовое мероприятие, имеет определенное начало и конец | Повторяющееся мероприятие, непрерывный или регулярно повторяющийся цикл |
| Результат | Создание уникального продукта или достижения | Создание типового продукта повторяющийся результат |
| Управление и организация | Индивидуальный подход, требует специального проектного менеджмента и временной команды | Стандартизированный подход, управляется по установленным процедурам постоянным персоналом |

*Окончание таблицы 3*

| Признаки (отличия) | Проект (проектная деятельность) | Процесс (операционный процесс) |
|---|---|---|
| Ресурсное обеспечение | Выделенный бюджет и ресурсы на конкретный период | Постоянное обеспечение ресурсами |
| Примеры | Строительство здания, разработка нового продукта, внедрение информационной системы, организация мероприятия | Ежедневное производство, обработка заказов, обслуживание клиентов, бухучёт, техническая поддержка, подготовка ежемесячного отчета |

Таким образом, проектный подход характеризуется высокой степенью неопределенности, гибкостью в принятии решений, адаптацией к изменениям и ориентацией на инновации. Процессный подход напротив, имеет выраженные признаки в виде нестабильности и предсказуемости, стандартизации операций, оптимизации затрат и постоянным совершенствованием. Правильное разграничение проектов и процессов позволяет эффективно планировать ресурсы, выбирать правильные инструменты управления, достигать поставленных целей в срок, оптимизировать затраты и как следствие, повышать качество результатов. В современной организации проекты и процессы дополняют друг друга: проекты создают изменения и инновации, а процессы обеспечивают стабильность и эффективность операционной деятельности [10].

### 1.4. Планирование и жизненный цикл проекта.

Создание проекта предполагает его непрерывное системное, поступательное движение от начальной точки к конечному результату, при котором каждый этап логически связан с предыдущим и последующим, что обеспечивает решать многие важные задачи, например: эффективно контролировать бюджет и сроки, рационально распределять ресурсы, своевременно выявлять и управлять рисками и, наконец, отслеживать прогресс выполнения.

Таким образом, *жизненный цикл проекта* – это последовательность взаимосвязанных фаз от момента зарождения идеи до полного завершения проекта. Выделяют следующие *фазы жизненного цикла проекта:*

– инициация проекта (зарождение проекта). формирование идеи и концепции;

– обоснование экономической целесообразности;

– определение ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров);

– разработка устава проекта (Project Charter);

– предварительный анализ осуществимости и рисков;

– получение одобрения для перехода к планированию.

*Планирование проекта* – это ключевой процесс управления проектом, который включает в себя:

1) Определение целей и задач. Разработку стратегии достижения целей

2) Создание иерархической структуры работ (WBS – Work Breakdown Structure);

3) Составление графика (календарного плана) с указанием сроков выполнения задач;

4) Оценка ресурсов (человеческих, материальных, финансовых);

5) Формирование бюджета;

6) Распределение ресурсов

7) Идентификация и оценка рисков, разработка плана реагирования;

8) Планирование коммуникаций и качества

*Исполнение:*

– мобилизация и координация ресурсов;

– выполнение работ согласно плану;

– организация командной работы и взаимодействие со стейкхолдерами;

– обеспечение качества результатов;

– решение возникающих проблем и устранение препятствий.

*Мониторинг и контроль:*

– непрерывное отслеживание прогресса (сравнение фактических показателей с плановыми);

– управление изменениями (рассмотрение запросов на изменение, их утверждение/отклонение);

– контроль сроков, бюджета, качества и рисков;

– отчётность перед заинтересованными сторонами;

– принятие корректирующих действий при отклонениях.

*Завершение:*

– формальная приёмка результатов заказчиком;

– закрытие контрактов и финансовых расчётов;

– освобождение и перераспределение ресурсов;

– документирование извлечённых уроков (Lessons Learned);

– архивирование проектной документации;

– проведение ретроспективного анализа и оценка эффективности проекта;

– официальное закрытие проекта и информирование стейкхолдеров.

*Фазы жизненного цикла* не всегда строго последовательны — в некоторых методологиях (например, Agile) они могут перекрываться или повторяться итеративно. Однако ключевая особенность остаётся неизменной: каждая фаза:

– опирается на результаты предыдущей;

– создаёт основу для последующей;

– имеет чёткие критерии начала и завершения (контрольные точки, или вехи – milestones);

– требует принятия решения о продолжении проекта (gate review).

*Роль планирования*

Планирование – **центральный элемент** управления проектом. Оно не ограничивается начальной фазой, а является **итеративным процессом**: план регулярно актуализируется на основе данных мониторинга.

Качественное планирование позволяет минимизировать неопределённость, оптимизировать использование ресурсов, снизить вероятность критических рисков и обеспечить прозрачность и согласованность действий команды. За сяет правильного планирования можно создать базу для объективного контроля и оценки прогресса.

*Выбор модели зависит от специфики проекта:*

**Водопадная (каскадная, Waterfall)** – последовательные фазы, подходит для проектов с чёткими требованиями (строительство, инженерные разработки).

**Итеративная** – повторяющиеся циклы уточнения требований и результатов (НИОКР).

**Инкрементальная** – поэтапная поставка функциональных частей продукта (разработка ПО).

**Agile (гибкая)** – короткие итерации (спринты) с быстрой адаптацией к изменениям (стартапы, цифровые продукты).

Таким образом, понимание жизненного цикла и грамотное планирование – фундамент успешного управления проектом. Они создают структуру, снижают риски и обеспечивают достижение целей в заданных ограничениях по времени, бюджету и качеству.

Для реализации проекта имеет значение не только то, что связано непосредственно самим проектом, но и его окружение. А. Т. Зуб в учебнике «Управлением проектами» описывает окружение проекта: «как совокупность внутренних и внешних факторов, которые влияют на успешность реализации проекта. Это сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на проект по мере его реализации. При этом проект также может влиять на окружающую среду, что иногда приводит к конфликтным ситуациям» [2]. Он предлагает выделять внешнее окружение (факторы не зависят от самого проекта), оно делится на ближнее и дальнее; внутреннее окружение включает факторы, которые находятся в компетенции руководителя проекта и влияют на его реализацию (например, стиль руководства проектом) [2].

Для того чтобы определить, насколько эффективно (в соответствии с планом) был реализован проект необходимо провести анализ проделанной работы по следующим показателям: достигнуты ли поставленные цели, насколько были соблюдены сроки реализации и сохранен бюджет, так же важно определить, насколько эффективно были использованы имеющиеся ресурсы и удовлетворены полученными результатами все заинтересованные стороны.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Что такое проект? Дайте определение и объясните его сущность.
2. Перечислите и охарактеризуйте основные признаки проекта.
3. Назовите основное отличие проекта от операционной деятельности?
4. Какие основные этапы включает в себя проектная деятельность?
5. Что представляет собой процесс проектирования?
6. Какие виды деятельности можно отнести к проектной, а какие нет?
7. Почему уникальность является важнейшим признаком проекта?
8. В чем заключается особенность временного характера проекта?
9. Как проявляется конкретность целей в проектной деятельности?
10. Что понимается под неопределенностью проекта и почему она возникает?
11. По каким основным критериям классифицируются проекты?
12. Назовите и охарактеризуйте типы проектов по масштабу.
13. Какие существуют виды проектов по срокам реализации?
14. Как классифицируются проекты по характеру изменений?
15. В чем отличие коммерческих проектов от социальных?

## Тема 2. Эволюция проектирования: путь от древности до цифровой эпохи.

*Зарождение проектной деятельности*

В эпоху становления человечества проектирование носило интуитивный характер. Первые шаги в этой области были связаны с созданием простейших укрытий от непогоды, например, строительством примитивных жилищ, использованием подручных материалов. Особое значение для зарождения идей проектной деятельности на раннем этапе человеческой цивилизации имели работы, связанные с возведением культовых сооружений, поскольку они требовали координированных коллективных действий, элементов

целеполагания и прогнозирования результатов. В этот период основными достижениями, заложившими фундамент данного вида деятельности, становятся: развитие простых механизмов, формирование базовых принципов строительства, накопление практического опыта, создание первых архитектурных форм.

*Античная эпоха.*

Древнегреческая и древнеримская цивилизации считается золотым веком проектирования. Античная цивилизация заложила фундаментальные основы современного проектирования. Греческие и римские мастера создали уникальную систему архитектурных принципов, инженерных решений и проектных методик, которые остаются актуальными и сегодня. В качестве важнейших достижений этого времени можно отметить разработку научных основ архитектуры, создание системы пропорций и симметрии, внедрение в жизнь практичных инженерных решений, эстетические принципы гармонии форм и пропорций, формирования строительных норм, строительство монументальных сооружений, создание инженерных школ. Среди известных знаковых проектов этого времени можно назвать архитектурный комплекс Акрополя, инженерные сооружения Рима, создание сложных систем акведуков и водопроводов, Амфитеатры, театры и многое другое.

*Средневековый период.*

В данный период становления человеческой цивилизации происходит дальнейшая профессионализация в области проектирования. Именно в это время формируются новые подходы, которые впоследствии станут фундаментом научных открытий Нового Времени. Особо необходимо отметить создание первых технических чертежей и появление специализированных сообществ проектировщиков. В эпоху Средневековья происходит формирование профессиональных стандартов, активно развиваются строительные технологии. В качестве примера можно привезти развитие готической архитектуры, создание уникальных инженерных решений, формирование школ проектирования, стандартизация строительных материалов.

*Эпоха Возрождения.*

Период Возрождения связывают с переосмыслением и возрождением античного наследия. Его можно охарактеризовать как революционный прорыв сразу по нескольким направлениям. Огромную

роль в становление проектной деятельности в этот период играло появление научных методов расчета, общее развитие инженерной мысли, а также создание детальной документации. В это время широко внедряются масштабные модели, растут города, а с ними и градостроительство, развиваются теории пропорций, формируются принципы эргономики, создаются первые технические регламенты.

*Промышленная революция.*

Новое Время – это, прежде всего эпоха масштабных изменений, которая характеризуется торжеством механистического мировоззрения и технологическим скачком. В этот период происходит дальнейшая стандартизация производственных процессов, развитие машиностроения, появление новых материалов, формирование проектных институтов. Основные достижения этого времени: создание и совершенствование профессиональных стандартов, развитие строительной индустрии, внедрение новых технологий в разных сферах жизни, формирование индустриального подхода.

*XX век: эпоха модернизации.*

В XX веке продолжает активно трансформироваться сфера проектирования. Наиболее значительные изменения прошлого века связывают с развитием системного подхода, появлением и распространением компьютерных технологий, формированием и внедрением в производство методологии управления, а также интеграцией междисциплинарных подходов. Важными открытиями, которые послужили базой для внедрения инноваций в области проектирования стали автоматизация расчетов, развитие и широкое применение программного обеспечения, создание проектных стандартов, формирование профессиональных сообществ.

*Современность. Цифровая революция. Будущее проектирования.*

Текущее состояние проектирования характеризуется внедрением BIM технологий, развитием 3D-моделирования, использованием искусственного интеллекта, применением облачных технологий, внедрением VR/AR-решений. К наиболее значимым современным технологиям, влияющим на развитие проектной деятельности, относят: информационное моделирование, виртуальная/дополненная реальность, автоматизированные системы проектирования, облачные платформы, интеллектуальные алгоритмы.

Перспективы развития в области проектирования уже в ближайшем будущем будут связаны с такими тенденциями как: устойчивое развитие, дальнейшая автоматизация процессов и персонализация решений (индивидуальный подход к каждому проекту и умные системы проектирования), цифровая трансформация (внедрение новых цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности); глобальная кооперация, активное социальное воздействие. В современном мире влияние проектирования, благодаря усилению тенденции к рационализации общества, становится все более заметным и значимым для решения социальных вопросов, связанных с повышением качества человеческой жизни. Проектирование все больше связывается с развитием технологий параметрического проектирования, применением больших данных, созданием интерактивных проектных сред, экологическим проектированием и градостроительством, оптимизацией ресурсов, развитием инноваций и внедрением технологий, делающих жизнь комфортней, преодолением безработицы, формированием профессиональных сообществ и т.д.

Таким образом, проектирование прошло впечатляющий путь развития от интуитивных решений до высокотехнологичных цифровых систем. Каждый исторический этап вносил свой вклад в формирование современных подходов, методов и технологий, создавая основу для дальнейшего прогресса в этой области. Современный этап характеризуется интеграцией передовых технологий и междисциплинарным подходом к решению проектных задач.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Как зародилось первое проектирование в истории человечества?
2. Почему проектирование является одним из основных видов человеческой деятельности?
3. Какие основные достижения античного проектирования вы можете назвать?
4. Как развивалось проектирование в средневековой архитектуре?
5. Какие изменения произошли в проектировании в период Возрождения?
6. Когда появились первые упоминания о чертежах в письменных источниках?

7. Почему в XVI веке возникла необходимость в стандартизации проектной документации?

8. Какие открытия в период Нового времени повлияли на развитие проектирования?

9. Как промышленная революция повлияла на развитие проектирования?

10. Какие новые методы проектирования появились в XIX веке?

11. Как изменилось отношение к стандартизации в проектировании в XX веке?

12. Когда появились первые системы автоматизированного проектирования (САПР)?

13. Как появление компьютеров изменило процесс проектирования?

14. Какие технологии используются в современном проектировании?

15. В чем преимущества 3D-моделирования в проектировании перед традиционными методами?

**Тема 3. Проектирование как деятельность. Управление проектом.**

3.1. Сущность проектирования, основные элементы и характеристики

3.2. Основы управления проектной деятельностью

### 3.1. Сущность проектирования, основные элементы и характеристики.

*Проектирование* – это систематический процесс преобразования концептуальных идей в конкретные, реализуемые планы и спецификации и представляет собой. Это связующее звено между абстрактным замыслом и его материальным воплощением, требующее как творческого мышления, так и технической точности.

*Проектная деятельност*ь – это целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов.

Проектирование представляет собой комплексный процесс трансформации первоначальных идей в детально проработанную

документацию, готовую к практической реализации. Это своеобразный мост между теоретической концепцией и её практическим воплощением, требующий гармоничного сочетания креативного мышления и строгого технического подхода. Сущность проектирования состоит в комплексной деятельности, направленной на создание детального плана или модели будущего объекта, системы или процесса, его осевая формула представлена следующим образом: ***Сроки – Затраты – Результат***. Это упорядоченный процесс трансформации первоначальных замыслов в конкретные проектные решения, учитывающие технические, экономические и социальные аспекты реализации.

К основным элементам проектирования относятся три взаимосвязанных компонента. Во-первых, это *целеполагание,* где четко определяются конечные результаты проекта. Во-вторых, это *анализ ограничений*, который направлен на выявление факторов, влияющих на реализацию (бюджет, сроки, технологии). В-третьих, это *синтез решений*, который предполагает формирование оптимального варианта в рамках установленных ограничений.

*К основным характеристикам проектирования относятся:*

системность и последовательность действий;

целенаправленность и конкретность результатов;

учет ограничений и возможностей;

инновационность и творческий подход: внедрение новых подходов и технологий;

техническая точность и обоснованность решений;

трансформационный потенциал: способность преобразовывать идеи в реальные объекты и системы;

прогностическое мышление: умение предвидеть будущее; состояние объекта и его влияние на окружающую среду;

системная организация: рассмотрение объекта как совокупности взаимосвязанных элементов;

прикладная ценность: практическая реализуемость проектных решений.

Комплексность — взаимосвязь всех элементов проекта

*Проектирование* является фундаментальным процессом, обеспечивающим переход от идеи к реализации, требующим комплексного подхода и современных инструментов для достижения опти-

мальных результатов. Таким образом, понимание сущности, ключевых признаков проекта и последовательности осуществления проектной деятельности позволяет правильно определять границы и контролировать ход выполнения проекта, формировать реалистичные, достигаемые цели, эффективно планировать ресурсы и достигать запланированных результатов.

*К отличительным чертам современного проектирования относят:* строгую последовательность этапов работы, чёткую направленность на достижение конкретных целей, всесторонний учёт имеющихся ресурсов и ограничений, внедрение инновационных подходов, научно обоснованные подходы к принятию решений, высокую точность технических расчётов, многовариантность решений, требование экономической эффективности (практический аспект).

*К результатам проектной деятельности относятся:* полная техническая документация. детальные планы реализации, спецификация материалов и оборудования, экономическое обоснование, календарное планирование, оценка рисков и мониторинг выполнения.

*Основные компоненты проектной деятельности:*

– субъект проекта – участники проектной деятельности;

– объект проектирования – то, на что направлена проектная деятельность;

– цель проекта – желаемый результат (конкретный продукт, услуга и т.д.);

– средства и методы – инструменты реализации проекта;

– условия реализации – внешняя и внутренняя среда, влияющая на процесс реализации проекта.

Таблица 4

*Виды и примеры проектной деятельности*

| | *Вид проекта* | *Виды проектной деятельности* |
|---|---|---|
| 1. | Технические проекты | Создание новых технических решений |
| 2. | Социальные проекты | изменения в социальной сфере |
| 3. | Экологические проекты | охрана окружающей среды. |
| 4. | Исследовательские проекты | получение новых знаний |
| 5. | Деловые проекты | получение прибыли |
| 6. | Гуманитарные проекты | личностное развитие |

*Цикл реализации проекта включает в себя несколько этапов:*

– подготовительный этап – определение целей, задач, планирование;

– организационный этап – формирование команды, распределение ресурсов;

– практический этап – реализация проекта;

– аналитический этап – оценка результатов;

– заключительный этап – презентация и защита проекта;

– ключевые компетенции в проектной деятельности

*Для успешной реализации проектной деятельности необходимы следующие навыки:*

– аналитические умения – анализ проблемных ситуаций;

– проектировочные навыки – постановка целей и разработка гипотез;

– планирование – разработка планов достижения целей;

– коммуникативные навыки – эффективное взаимодействие в команде.

– исследовательские умения Сбор и анализ информации.

Таким образом, проектирование выступает как ключевой инструмент инновационного развития, который в настоящее время объединяет научные достижения, технологические инновации, экономическую эффективность, с одной стороны, а с другой стороны включает в себя значимые для культурного и социального развития общества проекты, направленные на экологическую безопасность и социальное благополучие. В современных условиях проектирование требует междисциплинарного подхода, интеграции различных областей знаний и применения передовых технологий для достижения оптимальных результатов.

### 3.2. Основы управления проектной деятельностью.

Любая проектная деятельность неразрывно связана с решением трёх основных вопросов, отражающих суть фундаментальных проблем в области современного управления проектом. Первый вопрос касается проблемы временных рамок, установленных для реализации всего проекта и отдельных его этапов. Второй вопрос раскрывает стоимость проекта. Третий касается проблемы результативности проектной деятельности.

К ним относят: *временной аспект* – определение продолжительности проекта и его этапов; *финансовый аспект* – оценка затрат и бюджетирование; *результативный аспект* – соответствие итогов поставленным целям. Все три аспекта проектной деятельности находятся в тесной взаимосвязи, а их успешное решение является залогом эффективной реализации проекта и достижения запланированных результатов (см. табл. 5).

Таблица 5

*Аспекты управления проектами и их специфика*

| Аспекты управления проектом | Осуществляется управление | Значение | Специфика |
|---|---|---|---|
| Временной аспект | сроками | Влияют на стоимость и качество | Определение общей продолжительности проекта.<br>Разбивка на этапы и задачи<br>Установление контрольных точек.<br>Создание календарного плана.<br>Мониторинг соблюдения сроков.<br>Управление временными рисками |
| Финансовый аспект | стоимостью | Определяют сроки и результат | Составление детального бюджета.<br>Распределение финансовых ресурсов.<br>Контроль затрат.<br>Оптимизация расходов.<br>Финансовое планирование.<br>Прогнозирование отклонений |
| Результативный аспект | качеством | Зависит от времени и ресурсов | Формулировка четких целей.<br>Определение критериев успеха.<br>Установка показателей эффективности<br>Система контроля результатов.<br>Механизмы корректировки.<br>Оценка достижения целей |

*Управления проектом включает в себя:*

целеполагание – чёткая постановка целей;

планирование – разработка детального плана;

организацию – координация ресурсов и участников;

мотивацию – стимулирование участников;

контроль – мониторинг выполнения проекта.

*Критерии эффективности успешности проектной деятельности:*

– достижение поставленных целей;

– эффективное использование ресурсов;

– соблюдение временных рамок;

– качество полученного результата;

– удовлетворённость участников.

Для успешного управления проектом необходимо четко определять цели и задачи, разрабатывать детальный план, регулярно отслеживать показатели, своевременно корректировать действия, обеспечивать эффективную коммуникацию, управлять рисками. В.Е. Шкурко, например, отмечает, что: «Риски влияют на все основные ограничения проекта. Следовательно, управление рисками – это управление всеми значимыми параметрами проекта» [11, с. 6]. Автор подчеркивает, что самая распространенная причина провала проектов связана с «отсутствием управления рисками проектов» [11].

Проектная деятельность представляет собой сложный, многогранный процесс, требующий системного подхода к управлению и координации всех участников. Управление командой проекта по А. Б. Вешкуровой – «это комплекс подходов и методов, направленных на формирование, развитие, мотивацию и оценку эффективности проектных команд» [1]. Таким образом, успешная реализация проекта зависит от чёткого понимания его сущности, грамотного планирования и эффективного управления всеми компонентами проектной деятельности.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Что представляет собой проектирование как особый вид профессиональной деятельности?
2. Какие основные функции включает в себя управление проектом?
3. Какие современные методологии управления проектами существуют?
4. В чем заключается системный подход к управлению проектом?
5. Как взаимосвязаны процессы планирования и реализации проекта?
6. Как формируется команда проекта, и какие роли в ней выделяются?
7. Как осуществляется мотивация участников проектной команды?
8. Как осуществляется контроль качества проектных работ?
9. Какие инструменты используются для управления проектом?
10. Как происходит управление изменениями в проекте?
11. Как происходит планирование ресурсов проекта?
12. По каким критериям оценивается успешность проекта?
13. Как происходит передача результатов проекта заказчику?
14. Как цифровизация влияет на процессы управления проектами?
15. Какие инновационные подходы появляются в современной проектной деятельности?

**Тема 4. Конфликт в системе управления и реализации проектов.**

4.1. Понятие и сущность конфликта в проектном управлении
4.2. Специфика проектных конфликтов
4.3. Стили поведения в конфликтных ситуациях
4.4. Системный подход к пониманию конфликта в проектном управлении

### 4.1. Понятие и сущность конфликта в проектном управлении.

*Конфликт* – это сложное социально-психологическое явление, характеризующееся острым столкновением разнонаправленных целей, интересов, позиций или взглядов участников взаимодействия. Это явление сопровождается противодействием сторон, эмоциональной напряжённостью, нарушением общепринятых норм поведения, жёсткой фиксацией противоречий. Конфликт представляет собой особую форму взаимодействия между людьми или группами людей, в результате которой происходит столкновение их интересов, целей или позиций.

*Конфликт* – это столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия, которые фиксируются ими в жёсткой форме. Обычно конфликт заключается в противодействии участников, сопровождается негативными эмоциями и выходит за рамки правил и норм.

*Основные этапы управления конфликтами.*

1. Профилактика конфликтов
2. Диагностика конфликтной ситуации
3. Выбор стратегии разрешения
4. Реализация выбранного подхода
5. Оценка результатов
6. Стратегии разрешения конфликтов

*Природа конфликтного взаимодействия.* Конфликтное взаимодействие представляет собой сложное социально-психологическое явление, возникающее в результате пересечения различных, зачастую противоречащих друг другу стремлений, желаний и установок участников коммуникативного процесса. Как отмечает Е. Н. Соломатина: «Управление конфликтом – это сознательная деятельность по отношению к нему и она осуществляется на всех этапах его возникновения, развития, завершения…» [5, с. 113]. Управлять конфликтом, таким образом, значит понимать, что на него можно активно воздействовать. [5, с. 114].

Сущность конфликтного явления можно определить как противоборство разнонаправленных интересов, в конфронтацию различных точек зрения и позиций. Конфликт обладает *двойственной природой*, проявляющейся через конструктивную и деструктивную функцию (см. табл. 6).

Таблица 6

*Функции конфликта в проектном управлении*

| Конструктивная функция | Деструктивная функция |
|---|---|
| Стимулирование развития личности и группы | Разрушение межличностных отношений |
| Расширение способов взаимодействия | Формирование враждебности |
| Предотвращение стагнации | Снижение эффективности работы |
| Улучшение взаимопонимания | Нарушение коммуникации |
| Поиск новых решений | Дезорганизация деятельности |

*Конфликтные ситуации* возникают в различных областях взаимодействия: межличностных отношениях, групповой динамике, организационных процессах, в профессиональной деятельности, в различных социальных взаимодействиях (см. табл. 7).

Таблица 7

*Многоуровневая структура конфликтных ситуаций*

| Уровни | Содержание |
|---|---|
| Ситуативный | Психологический микроклимат<br>Корпоративная культура<br>Регламентирующие документы |
| Личностный | Индивидуальные особенности<br>Система потребностей<br>Мотивационная сфера |
| Ценностно-смысловой уровень | Столкновение ценностей<br>Различие целей<br>Несовпадение смыслов |
| Уровень взаимодействия | Особенности коммуникации<br>Характер обмена информацией<br>Качество обратной связи |

Конфликт представляет собой особую форму социального взаимодействия, в *которой можно выделить следующие компоненты:*

Субъективный компонент – восприятие ситуации участниками.

Объективный компонент – реальные противоречия интересов.

Эмоциональный фон – переживания и реакции участников.

Поведенческий компонент – действия и реакции сторон.

*К основным признакам конфликтного взаимодействия относятся:*

1) противоположные направленности целей участников;

2) жёсткая форма фиксации противоречий;
3) активное противодействие сторон;
4) эмоциональная напряжённость;
5) нарушение общепринятых норм и правил;
6) наличие объективных или субъективных противоречий;
7) осознанность участниками противоборства.

### 4.2. Специфика проектных конфликтов.

*Конфликт в проектном управлении* – это столкновение интересов, целей или позиций участников проекта, которое может негативно влиять на его реализацию. Конфликты являются неотъемлемой частью проектной деятельности и могут возникать на любом этапе жизненного цикла проекта.

*Основным предметом конфликтного взаимодействия* в проекте являются способы достижения целей. Таким образом, конфликт является неотъемлемой частью социального взаимодействия, требующей грамотного управления и понимания его природы для достижения позитивных результатов.

В проектной среде особое значение приобретают конфликты, связанные с различными подходами к достижению целей, способами реализации задач, методами организации работы, распределением ресурсов, временными рамками выполнения.

Специфика проектных конфликтов определяется временным характером взаимодействия участников конфликта. Усложняет процесс нахождения компромиссов такой фактор как множественность заинтересованных сторон и различие в интересах участников. Причинами конфликта в процессе реализации проекта может стать ограниченность ресурсов и динамичность развития ситуации.

*Основными компонентами конфликтной ситуации являются:*

– противоположные интересы участников.
– несовместимые цели и ценности.
– различающиеся мнения и позиции.
– конкурирующие потребности.
– противоречащие установки.
– конструктивный подход к конфликтам.

Важно понимать, что конфликт может иметь и важное позитивное значение в процессе работы над проектом, поскольку он часто выступает сигналом о необходимости изменений, способом выявления проблем и даже стимулом для развития проектной команды, где появляется возможность поиска новых решений.

*Профилактика конфликтов в проектном управлении включает*:
– четкую постановку целей.
– прозрачное распределение ролей.
– эффективную коммуникацию.
– своевременное разрешение противоречий.
– развитие навыков конструктивного взаимодействия.

*Значение управления конфликтами.*

Понимание сущности конфликта в проектном управлении является фундаментом для разработки эффективных стратегий его предупреждения и разрешения, что напрямую влияет на успешность реализации проекта. Важно помнить, что не сам конфликт представляет опасность для проекта, а отсутствие своевременных и адекватных мер по его урегулированию (см. табл. 8).

Таблица 8

*Классификация конфликтов в проектном управлении*

| № | Основные типы конфликтов | Сущность и причины конфликта | Характерные особенности и факторы возникновения |
|---|---|---|---|
| 1. | Межличностные конфликты | Возникают между отдельными участниками проекта.<br>Противоречие личных интересов.<br>Различием в стилях работы.<br>Несовпадением ценностей.<br>Эмоциональная несовместимость<br>Конкуренция за ресурсы | Личностные особенности.<br>Различия в восприятии.<br>Коммуникативные барьеры.<br>Несовпадение ожиданий.<br>Профессиональная конкуренция |
| 2. | Межгрупповые конфликты | Конфликты возникают между различными подразделениями или группами внутри организации.<br>Конфликты между отделами.<br>Противоречия между функциональными направлениями.<br>Столкновение интересов групп | Борьба за ресурсы.<br>Различие в целях подразделений.<br>Несогласованность действий<br>Территориальная разобщенность<br>Разная корпоративная культура |

*Окончание таблицы 8*

| № | Основные типы конфликтов | Сущность и причины конфликта | Характерные особенности и факторы возникновения |
|---|---|---|---|
| 3. | Конфликты проектных команд | Нечеткое распределение зон ответственности. Конкуренция за приоритетность. Различия в подходах к работе. Несовпадение графиков | Соперничество за ресурсы. Противоречия в сроках выполнения задач. Различие в методах работы. Несогласованность результатов |
| 4. | Конфликты стейкхолдеров | Противоречия ожиданий. Различие в приоритетах. Несовпадение целей. Борьба за влияние | Разногласия в требованиях. Конфликт интересов. Борьба за контроль. Противоречие в оценке результатов |
| 5. | Конфликты целей | Противоречия стратегических задач. Несоответствие тактических решений. Различие в понимании результатов. Конфликт временных рамок | Конфликт между качеством и сроками. Противоречие между стоимостью и объемом. Несовпадение приоритетов Различие в оценке рисков |

Эффективное управление конфликтами в проектном управлении предполагает, что происходит своевременное выявление предпосылок этих конфликтов, осуществляется прогнозирование возможных последствий и выбор оптимальной стратегии разрешения. Таким образом, предвосхищая конфликты в команде проекта, можно минимизировать негативные последствия и даже использовать конструктивный потенциал конфликта.

Основные причины возникновения конфликтов в проектах связаны с ограничением ресурсов (временных, финансовых, человеческих), различиями в целях и приоритетах участников, нечетким распределением ролей, спецификой функционирования организационной культуры и ответственности; наличием коммуникационных барьеров и личностными особенностями участников;

Успешное управление конфликтами в проектной деятельности требует комплексного подхода, включающего как профилактические меры, так и эффективные методы разрешения возникающих противоречий. Как отмечают современные исследователи: «Недопущение конфликтов – один из самых результативных методов управления конфликтами» [9, с. 1441]. Ключевым фактором является развитие культуры конструктивного управления конфликтами на всех уровнях проектной деятельности.

***Дополнительные классификации конфликтов по направленности.***

Горизонтальные конфликты – между равными участниками.

Вертикальные конфликты – между руководством и подчиненными.

Смешанные конфликты – с участием представителей разных уровней.

***По характеру проявления:***

Открытые конфликты – явные противоречия.

Скрытые конфликты – неявные противостояния.

Латентные конфликты – потенциальные противоречия.

***По масштабу влияния:***

Локальные конфликты – затрагивающие отдельные аспекты проекта.

Системные конфликты – влияющие на весь проект.

Структурные конфликты – связанные с организацией работы.

***По времени действия:***

Краткосрочные конфликты – решаемые в короткие сроки.

Долгосрочные конфликты – требующие длительного разрешения.

Периодические конфликты – повторяющиеся регулярно.

### 4.3. Стили поведения в конфликтных ситуациях.

*Стиль конфликтного поведения* — это устойчивая система психологических приёмов и действий, определяющая характер реагирования человека на конфликтную ситуацию и способы её разрешения. Стиль поведения в конфликте — это устойчивый комплекс психологических приёмов и действий, который определяет характер реагирования человека на конфликтную ситуацию и способы её разрешения.

*Стиль поведения в конфликтных ситуациях* представляет собой совокупность характерных приёмов, отличающих образ действий

и манеру вести себя в преодолении конфликтного противостояния. Важно понимать, что стиль отражает индивидуальные особенности личности, при этом каждый стиль характеризуется определённым набором поведенческих паттернов, например, таких как: зависимость от ситуации и личностных установок. Необходимо помнить, что выбранный стиль напрямую влияет на эффективность разрешения конфликта. Это проявляется через стратегию достижения целей и тактику взаимодействия, способы выражения собственных интересов, методы воздействия на оппонента и эмоциональное реагирование. Понимание природы конфликта и выбор адекватного стиля поведения являются ключевыми факторами успешного преодоления конфликтных ситуаций.

*Особенности стилей поведения в конфликтных ситуациях.*

Каждый стиль в той или иной конфликтной ситуации характеризуется определённым набором поведенческих паттернов, индивидуальными особенностями личности, ситуативной обусловленностью, эффективностью разрешения конфликта и конкретными стратегическими установками (см. табл. 9).

Таблица 9

*Стили поведения в конфликтных ситуациях*

| | *Стиль поведения* | *Характеристика* |
|---|---|---|
| 1. | Уклонение | Человек избегает конфликта и не пытается защищать свои интересы или точку зрения. Для такого стиля характерны уход от обсуждения проблемы, молчание или отказ участвовать в конфликте |
| 2. | Конкуренция | активная защита собственных интересов без учёта интересов другой стороны. Характеризуется стремлением к победе над другими, даже если это может повлечь за собой негативные последствия для отношений |
| 3. | Приспособление | человек уступает свои интересы в пользу интересов другой стороны, проявляет готовность подчиниться или приспособиться к потребностям другого человека |
| 4. | Сотрудничество | совместное участие всех сторон конфликта в поиске решения, которое бы удовлетворяло интересы всех. Этот стиль подразумевает открытое обсуждение проблемы и поиск взаимовыгодных решений |
| 5. | Компромисс | нахождение такого пути, который удовлетворяют только часть интересов обеих сторон. В этом стиле каждая сторона готова немного уступить, чтобы достичь соглашения |

Стиль поведения влияет на совершенствование навыков самоконтроля, качество межличностных отношений, на формирование

стратегии взаимодействия и развитие определенных коммуникативных навыков, а также может непосредственно влиять на *эффективность разрешения конфликта*. На выбор стиля поведения в той или иной конфликтной ситуации также влияют личностные особенности, значимость цели конфликта, характер взаимоотношений с оппонентом, ресурсные возможности, временные ограничения, социальный контекст, культурные нормы.

*К основным компонентам поведенческого стиля относят:*

– способы выражения собственных интересов;
– методы воздействия на оппонента;
– стратегия достижения целей;
– тактика взаимодействия;
– эмоциональное реагирование;
– коммуникативные приёмы;
– способы самоконтроля.

Некоторые ошибки, которые часто допускают при выборе стиля поведения в конфликтных ситуациях (см. табл. 10).

Таблица 10

*Стиль поведения и связанные с ним ошибки взаимодействия*

| № | *Ошибки* | *Стиль поведения* |
|---|---|---|
| 1. | Отказ от диалога | Человек не даёт собеседнику понять его точку зрения, а также причины своей реакции и эмоций. Вернуть диалог в конструктивное русло в таком случае бывает сложно, а сам конфликт может затянуться |
| 2. | Агрессивный настрой | Спокойное разъяснение со временем перерастает в повышение голоса, упрёки, угрозы или оскорбления. Неспособность контролировать эмоции обычно отзывается чувством вины в будущем, когда человек осознаёт, что наговорил лишнего |
| 3. | Обращение к прошлым обидам | Когда конфликт заходит далеко и не остаётся аргументов для парирования, в ход идут прошлые обиды и обстоятельства, которые не имеют никакого отношения к основной теме обсуждения |
| 4. | Догматизм, нежелание слушать собеседника | Разговор изначально настроен не на то, чтобы услышать собеседника или донести до него свою точку зрения, а любой ценой одержать словесную победу. Если человек изначально не желает принимать другую точку зрения, даже не допуская её вероятность, конфликт обязательно возникнет |

*Системный подход к пониманию конфликта в проектном управлении.*

***Системный подход*** представляет собой методологию анализа конфликтов как целостных образований, состоящих из взаимосвязанных элементов (см. табл. 11).

Таблица 11

*Структура конфликтной системы*

| ***Элементы*** | ***Содержание*** |
|---|---|
| Субъекты конфликта | участники противоборства |
| Объект конфликта | предмет противоречий |
| Условия возникновения | внешняя среда |
| Причины конфликта | факторы возникновения |
| Последствия | результаты взаимодействия |

Системный подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированное явление, а как часть более широкой системы взаимодействий. Примеры системного анализа конкретных социальных практик рассматриваются в современных исследованиях на примере участия молодежи в социокультурной, политической и экономической жизни страны [3; 6; 7; 8].

В рамках системного подхода конфликт рассматривается как естественный элемент проектной деятельности, включающий индикатор проблемных зон, механизмы изменений в системе и возможности для развития.

*Методы диагностики конфликтов:*

– наблюдение за взаимодействием участников.
– анализ коммуникационных потоков.
– оценка удовлетворенности участников.
– мониторинг показателей проекта.
– анализ документации.

Эффективное управление конфликтами требует систематического мониторинга всех типов конфликтов и применения комплексного подхода к их разрешению, учитывающего специфику проектной деятельности и особенности взаимодействия участников. «Решить конфликт – значит устранить полностью или частично причины, которые его породили, либо изменить цели участников конфликта. Управлять конфликтами значит целенаправ-

ленно воздействовать на устранение (минимизацию) причин, которые его породили, или корректировать поведение участников конфликта» [1].

В концепции управления человеческими ресурсами А. Вешкуровой и Н. Копыловой, основные причины конфликтов разделяются на несколько групп:

Причины, связанные с распределением ресурсов (материальных, финансовых, человеческих и т. п.). Даже в крупных организациях ресурсы ограничены, а необходимость их распределять часто приводит к конфликтам, так как люди хотят получать больше, а не меньше.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта возникает везде, где один человек или группа зависят от другого человека или группы в выполнении задач. Например, неадекватная работа одного подразделения или сотрудника может стать причиной конфликта из-за взаимосвязи задач.

Различия в целях сотрудников. Кто-то может считать свои цели более приоритетными. Вероятность конфликта растёт по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения, которые могут формулировать свои цели в ущерб целям организации.

Различия в представлениях и ценностях. Например, принадлежность к различным политическим или общественным объединениям, желание «обратить в свою веру». Вместо объективной оценки ситуации люди могут рассматривать только те взгляды и аспекты, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Неудовлетворительные коммуникации (как вертикальные и горизонтальные) между сотрудниками в организации. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других [1].

*Системные методы управления конфликтами.*

Системные характеристики конфликта предполагают несколько важных составляющих, в частности необходимо отметить такие характеристики как: целостность (взаимосвязь всех элементов конфликта); структурность (упорядоченность компонентов); иерар-

хичность (соподчиненность элементов); взаимозависимость (влияние на другие системы); целенаправленность (направленность развития).

*К основным закономерностям развития конфликтных ситуаций относят:* ***эскалацию*** (нарастание напряженности)*;* ***цикличность*** (периодичность обострений); ***трансформацию*** (изменение форм проявления); ***кумулятивность*** (накопление противоречий); инверсию – смена фаз развития.

*Современный системный анализ* конфликтных ситуаций предполагает рассмотрение проекта как системы, которая характеризуется как взаимозависимость всех участников, реализуемая через устойчивую связь основных процессов и задач, предполагающая целевую направленность, ограниченность ресурсов и временную определенность.

*Системный анализ проекта и его этап включают*:

– диагностику – выявление признаков конфликта;

– моделирование – построение схемы взаимодействий;

– прогнозирование – оценка развития ситуации;

– оценку рисков – определение возможных последствий;

– выбор стратегии – определение методов управления.

*Инструменты управления проектной деятельностью включают следующие методы:*

– структурные методы – изменение организационной системы;

– процессные методы – корректировка взаимодействий внутри системы;

– коммуникативные методы – улучшение обмена информацией;

– организационные методы – регламентация системных процессов;

– психологические методы – работа с личностными факторами.

Важной частью эффективной работы над проектом является системная профилактика конфликтов, которая направлена на раннее выявление потенциальных противоречий, формирование культуры конструктивного общения и создание регламентов взаимодействия. Огромное значение для предотвращения конфликтов в процессе реализации проектов также имеет постоянный мониторинг ситуации, создание механизмов раннего предупреждения и оценка эффективности системного подхода.

Результативность работы в этом направлении контролируется по соответствию следующим критериям: ***своевременность*** выявления конфликтов; ***точность*** диагностики причин; ***эффективность*** применяемых методов; ***скорость*** разрешения противоречий; ***устойчивость*** достигнутых результатов. Необходимо помнить, что для разрешения конфликта, могут подключаться ее и посредники, люди со стороны [4].

Таким образом, системный подход позволяет рассматривать конфликт не как случайное явление, а как закономерный элемент проектной деятельности, требующий комплексного управления и учета всех взаимосвязей в системе. Это обеспечивает более эффективное прогнозирование, предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций в проектной среде.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Что представляет собой конфликт в контексте управления проектами?
2. Какие основные виды конфликтов могут возникать при реализации проектов?
3. В чем заключается специфика проектных конфликтов по сравнению с другими типами конфликтов?
4. Каковы основные причины возникновения конфликтов в проекте?
5. Как ограниченность ресурсов влияет на возникновение конфликтных ситуаций?
6. Что включает системный анализ проекта?
7. Какие стратегии поведения в конфликтных ситуациях существуют в проектном управлении?
8. Какие методы профилактики конфликтов наиболее эффективны в проектной деятельности?
9. Какие этапы включает процесс разрешения конфликтной ситуации в проекте?
10. Как конфликты влияют на сроки реализации проекта?
11. Каким образом конфликты могут воздействовать на качество проектных результатов?
12. Как конфликты отражаются на мотивации участников проекта?
13. Какие организационные меры помогают предотвратить конфликты в проекте?

14. Как правильно документировать конфликтные ситуации в проектной деятельности?

15. Какова роль проектного менеджера в управлении конфликтами?

## Практические задания
## Выполнение творческого задания

**1. Разработка проекта и оценка его эффективности.**

Задание 1. Планирование и исполнение индивидуального проекта

Этап 1. Выдвинуть элементарную по сложности проектную инициативу, выполнимую в течение недели одним человеком, например: – взять интервью у менеджера одного из предприятий города и задокументировать его (можно взять интервью у преподавателя или у студента); – разработать собственный вебсайт и разместить на нём свой блог, фотографии или видеоролики (например, фотопроект «Проблемы города: дороги и парковки» или «7 дней из жизни студента»); – создать видеоролик, обучающий своему хобби; – организовать издание студенческой газеты; – создать аудио podcast «Студенческого радио»; – организовать студенческую конференцию; – провести экспертный опрос студентов о качестве питания в университетской столовой или в кафе города и т.п. Деятельность не должна быть рутинной, т.е. регулярно повторяющейся, как уборка квартиры (это не проект).

Этап 2. Инициация и планирование проекта. По выбранному проекту предоставить (в презентации Power Point) следующую информацию:

2.1. Общая информация о проекте (аннотация): – Наименование проекта – Менеджер проекта – Даты начала и окончания, длительность проекта – Причины инициации проекта (обоснование) – Цели – Продукты/результаты проекта и требования к ним – Оценка бюджета проекта – Список заинтересованных сторон

2.2. Состав работ проекта. Представить иерархическое разбиение всей работы, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта.

Этап 3. Исполнение и контроль исполнения проекта. Выполнить запланированные работы и осуществить контроль исполнения проекта, ответив на вопросы: – Все ли работы выполнены? – Получены

ли запланированные продукты/результаты проекта? – Соответствуют ли продукты/результаты проекта требованиям к ним? – Соблюдено ли расписание и бюджет проекта? Подготовить видео и фотоотчёты, документирующие исполнение проекта.

**2. Разработать проект и дать оценку его эффективности.**

**Шаг 1. Выбор и обоснование проектной инициативы.**

***Требования к проекту. Пример.***

Длительность реализации: 7–10 дней.

Исполнители: 1–2 человека.

Результат: уникальный продукт/услуга.

***Примеры проектных инициатив.***

Организация культурного мероприятия (онлайн или офлайн формате).

Создание информационного портала (запуск и продвижение конкретного контента).

Создание информационного буклета о правилах сортировки мусора для размещения в общежитии/районе. Включает исследование, дизайн и печать небольшого тиража.

Разработка мобильного приложения-прототипа для решения локальной проблемы (например, поиск свободных мест на парковке университета).

Проведение социального опроса среди студентов на актуальную тему (например, удовлетворенность качеством образования, организация досуга).

Организация мастер-класса по интересному направлению (кулинария, рукоделие, творчество).

Создание подкаста на 3-4 выпуска по выбранной теме (студенческая жизнь, хобби, саморазвитие).

Разработка системы оптимизации учебного процесса.

Разработка интерактивной карты интересных мест города/района с описанием и фотографиями.

Организация благотворительной акции по сбору книг/игрушек/вещей для нуждающихся.

Создание образовательного веб-курса по узкой тематике (подготовка видеолекций и презентационных материалов)

Создание серии постов в социальных сетях по популяризации здорового образа жизни/чтения/другого направления.

**Требования к проекту:**
имеет четкие временные рамки;
требует минимальных ресурсов;
приносит конкретную пользу;
дает видимый результат;
развивает практические навыки;
**Шаг 2. Подготовка проектной документации.**
*2.1. Паспорт проекта.*
Название проекта.
Руководитель проекта.
Команда проекта (если есть).
Сроки реализации.
Обоснование актуальности.
Цели и задачи.
Ожидаемые результаты.
Бюджет проекта.
Карта заинтересованных сторон.
*2.2. Планирование работ.*
Разработка иерархической структуры работ (WBS).
Составление календарного плана.
Определение необходимых ресурсов.
Оценка рисков.
План коммуникаций.
2.3. Методологическая база.
Выбор методологии управления проектом.
Определение ключевых показателей эффективности.
Система контроля качества.
**Шаг 3. Реализация проекта.**
*3.1. Выполнение работ.*
Реализация запланированных мероприятий.
Документирование процесса.
Корректировка плана при необходимости.
*3.2. Контроль исполнения.*
Мониторинг сроков.
Контроль качества результатов.
Управление изменениями.
Работа с рисками.

**Шаг 4. Оценка результатов.**

*4.1. Анализ достижения целей.*

Соответствие результатов плану.

Оценка эффективности использования ресурсов.

Анализ отклонений.

*4.2. Подготовка отчетности.*

Финальный отчет по проекту.

Презентация результатов.

Видео- и фотоматериалы.

Экономическое обоснование.

**Требования к оформлению (если проект реализован).**

*Форма представления результатов:*

Презентация PowerPoint (15–20 слайдов).

Письменный отчет.

Дополнительные материалы (фото, видео, документы).

**Критерии оценки.**

*Основные показатели:*

– полнота проработки проекта;

– реалистичность планирования;

– качество исполнения;

– достижение поставленных целей;

– эффективность использования ресурсов;

– практическая значимость результатов.

**Шаг 5. Указать сроки выполнения и основные этапы реализации. Пример:**

Выбор темы и утверждение: 2 дня.

Разработка документации: 3 дня.

Реализация проекта: 7–10 дней.

Подготовка отчетности: 3 дня.

Защита проекта: 1 день.

**Дополнительные рекомендации.**

***Инструменты поддержки:***

– использование современных методологий управления проектами;

– применение программного обеспечения для планирования;

– привлечение экспертов при необходимости;

– документирование всех этапов работы.

**Практикум по теме 1. Понятие проекта и его основные характеристики.**

**Задание 1.** *Подготовка доклад-презентации.*

*Выбираем одну подтему и подготавливаем доклад-презентацию, минимум 7 слайдов.*

1. Сущность и содержание основных понятий «проект», «проектное управление».

2. История развития проектного управления в России и за рубежом.

3. Современные подходы к проектной деятельности в сфере государственной политики и бизнеса.

4. Основные характеристики проекта.

5. Жизненный цикл и фазы проекта. Особенности и характеристика каждой фазы жизненного цикла проекта. Длительность жизненного цикла проекта.

6. Особенности управления проектами. Области применения проектного управления.

7. Типы и виды проектов.

8. Окружение проекта: ближнее и дальнее.

9. Комплексное воздействие факторов внешней среды на проект: методы их исследования.

10. Внутренне окружение проекта. Влияние окружения на разные типы проектов.

**Задание 2.** *Заполните таблицу «Сущность понятия «проект», таблица заполняется в тетради.*

Термин «проект» ищем в таких источниках как: нормативно-правовые акты, ГОСТы и стандарты, научная литература, толковые словари, elibrary.ru, cyberleninka.ru.

| № п/п | Определение понятия «проект» (не менее 7 определений) | Автор и источник |
|---|---|---|
| 1 | комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. | Лузан, А. Ю. Определение понятия «управления проектами» / А. Ю. Лузан, Т. А. Серебрякова // Инновационная наука в глобализующемся мире. – 2018. – Т. 2, № 1 (5). – С. 51-53. |

**Задание 3.** *Подготовьте схему «Классификация проектов».*

Схему необходимо нарисовать в тетради или создать в Word, с обязательной ссылкой на источник информации и автора.

**Задание 4.** *На примере таблицы ниже заполните таблицу «Жизненный цикл (фаза) проекта», таблица заполняется в тетради или Word.*

*Информацию можно найти в любом учебном пособии (платформы Лань или Юрайт).*

| № п/п | Этап жизненного цикла проекта | Содержание данного этапа |
|---|---|---|
| | | |

**Задание 5.** *Напишите ответ.*

*«Всякий бизнес – это проект?».*

Рассмотрите аргументы «за»: как и проект, компания создается для цели, работает в условиях временной ограниченности (рынки меняются, компании закрываются) и должна быть уникальной, чтобы выжить. Согласны ли вы с этим утверждением?

Представьте аргументированную точку зрения. Если не согласны – четко обозначьте, в чем заключается принципиальное различие и какие характеристики проекта не применимы к постоянно действующему предприятию. К аргументации необходимо привести примеры компаний/проектов.

**Задание 6.** *Групповое задание (ответ оформить в виде презентации).*

Определите, какие открытия или прорывы за последние 10 лет вы считаете величайшими достижениями человечества (2-3 достижения).

Примените к этому достижению концепцию «проекта». Является ли оно итогом успешного проекта? **Ответ аргументируйте:** укажите дату открытия достижения, краткое описание сути достижения (описание), признаки проекта в данном достижении, определите вид проекта.

**Практикум по теме 3. Проектирование как деятельность. Управление проектом.**

**Задание 1.** *Подготовка доклад-презентации.*

*Выбираем одну подтему и подготавливаем доклад-презентацию, минимум 7 слайдов.*

1. Инициация проекта: выбор проблемы, разработка идей, формулировка замысла, определение и формулирование темы проекта.

2. Понятие организационная структура управления проектом.

3. Типы и виды организационных структур управления проектом.

4. Общие принципы выбора организационной структуры проекта.

5. Функционал руководителя проекта.

6. Основные понятия при разработке проекта: миссия, цели, задачи, стратегия проекта, их взаимодействие и формулирование.

7. Обоснование цели проекта, требования к целям, дерево целей проекта, оценка целей проекта.

8. Стратегия проекта.

9. Определение сетевого графика проекта, его конструирование.

10. Определение календарного плана. Методы расчета. Итоговый календарный план.

11. Проектные риски. Методы анализа и минимизации рисков.

**Задание 2.** Предложите 3 идеи проектов в вашей сфере деятельности, напишите 5-6 предложений об актуальности данных проектов.

*Примечание:* Примеры возможной тематики проектов приведены в таблице: «Обучение служением» в реализации третьей миссии университета // НСКР. 2023. №1.

URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-sluzheniem-v-realizatsii-tretiey-missii-universiteta

Примеры студенческих проектов: https://clck.ru/3584JB.

**Задание 3.** *Нарисуйте схему организационной структуры любого из вышеописанных вами идей проектов.*

*Примечание:* Организационная структура управления представляет собой иерархическую систему, в которой определены роли и ответственности всех участников проекта.

**Задание 4**. *Сформулируйте миссию, цель по SMART, задачи вышеуказанного проекта.*

*Пояснение:*

**1. Миссия проекта –** это то, что посылается и дается миру (людям). Какое благо вы принесете людям благодаря проекту.

*Например, миссия Skype «Стать платформой для общения людей в реальном времени».*

**2. Цель проекта** – то, что мы хотим получить (достичь) в результате проекта, наш продукт проекта.

*Например,*

*Цель:* создать новую версию платформы Skype, которая улучшит функциональность, повысит удобство использования и расширит аудиторию, что позволит увеличить количество активных пользователей на 5.000 ед. в течение 12 месяцев.

*Расшифровка критериев.*

*Специфичность (Specific):* Цель четко сформулирована – создание новой версии платформы Skype.

*Измеримость (Measurable):* Указано конкретное число – увеличение активных пользователей на 5.000 ед.

*Достижимость (Achievable):* Учитывая ресурсы и технологии, цель можно реализовать в срок.

*Релевантность (Relevant):* Цель соответствует стратегии развития компании и потребностям пользователей.

*Ограниченность по времени (Time-bound):* Установлен срок в 12 месяцев для достижения цели.

**3. Формирование задач проекта** (какие этапы будут для реализации проекта).

*Пример.*

1. Исследование и анализ потребностей пользователей. Провести опросы, интервью и изучение отзывов действующих пользователей, чтобы понять, какие функции и улучшения наиболее востребованы.

2. Формирование и проектирование новой функциональности. На основе собранной информации требуется разработать техническое задание, включая описание новых функций, улучшений пользовательского интерфейса и интеграции с современными технологиями.

3. Программирование новых функций, создание макетов и компоновка интерфейсов. Тестирование, чтобы выявить и исправить ошибки на ранних стадиях.

4. Тестирование новой версии Skype на различных устройствах и в условиях реального использования, чтобы убедиться в ее стабильности и удобстве.

5. Планирование маркетинговой стратегии.

6. Анализ результатов запуска и сбора обратной связи.

**Задание 5.** *Подготовьте сетевой графика проекта, календарный план, определите проектные риски.*

**1. Сетевой график** – график, отражающий задачи (этапы) проекта и связи между ними (в виде сети), а также состояния проекта в целом (выполненные и планируемые к выполнению работы).

**2. Календарный план** – таблица, в которой указываем задачи проекта и календарный период их выполнения.

**Пример** календарного плана в виде диаграммы Ганта:

| Задача/ Месяц | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Задача 1 | | | | | | | | | | | | |
| Задача 2 | | | | | | | | | | | | |
| Задача 3 | | | | | | | | | | | | |
| Задача 4 | | | | | | | | | | | | |
| Задача 5 | | | | | | | | | | | | |

3. **Проектные риски** – пример так же есть в шаблоне, главное указать вид риска, его описание.

| **Вид рисков** | **Содержание риска** |
|---|---|
| Форс-мажор | |
| Политико-правовые | |
| Социальные | |
| Финансово-экономические | |
| Рыночные | |
| Репутационные | |
| Научно-технические (производственные) | |
| Экологические | |
| Организационно-управленческие | |
| И др. | |

**Задание 6.** *Подготовка доклад-презентации.*

*Выбираем одну подтему и подготавливаем доклад-презентацию, минимум 7 слайдов.*

1. Составление индивидуальных планов и графиков работы.

2. Определение объемов, характеристика видов работ, их корректировка членами команды на этапе реализации и завершения проекта.

3. Порядок разработки и состав проектно-сметной документации.

4. Составление технико-экономического обоснования проекта.

5. Акты по отчетам. Контроль за расходованием средств на проект.

6. Определение потребностей в ресурсах.

7. Планирование ресурсов проекта, их корректировка, привлечение дополнительных ресурсов в процессе реализации проекта.

8. Определение и использование механизмов реализации конкретных проектных мероприятий, закрепленных за членами команды.

9. Обзор видов и форм анализа на этапе реализации проекта.

10. Организационный анализ.

11. Финансовый анализ.

**Задание 7.** *Составьте проект технико-экономического обоснования (ТЭО) вашего проекта.*

*В ТЭО предполагается отображение следующих пунктов: технологический процесс; требования к производственной инфраструктуре; основное оборудование, приспособления и оснастка; персонал и трудозатраты; сводная себестоимость продукции; сроки осуществления проекта; экономическая эффективность; экологические воздействия (групповая работа).*

*Пояснение к заданию:*

**Что такое ТЭО?**

Это аналитический документ, где вы отвечаете на главные вопросы о своём проекте: **«Как это будет работать?»** и **«Стоит ли это делать?»**. Это не просто описание идеи, а её обоснование цифрами, расчётами и анализом.

**Структура вашего ТЭО (что необходимо детально проработать в группе):**

**Технологический процесс.**

Опишите, как именно будет создаваться ваш продукт или услуга. Шаг за шагом, от получения сырья/данных до финальной передачи результата клиенту. Можно в виде схемы или блок-описания.

**Требования к инфраструктуре.**

Где и в каких условиях будет реализовываться проект? Что нужно: помещение (офис, цех, лаборатория), офисная техника,

программное обеспечение, коммуникации (интернет, телефон), транспорт? Опишите необходимые условия.

**Оборудование и оснастка.**

Составьте список всего основного оборудования, инструментов, специальных программ и технологий, которые необходимо купить или арендовать для работы. Укажите ключевые характеристики и ориентировочную стоимость.

**Персонал и трудозатраты.**

Какая команда нужна для проекта? Перечислите необходимые должности (например, менеджер, разработчик, маркетолог), их количество, предполагаемый уровень зарплаты. Рассчитайте общие затраты на персонал за срок реализации проекта.

**Сводная себестоимость (калькуляция).**

Подведите итог по всем затратам. Создайте таблицу, суммирующую единовременные (оборудование) и постоянные (аренда, зарплата, коммунальные платежи) расходы. Это даст понимание, сколько всего денег потребуется.

**Календарный план (сроки осуществления).**

Разработайте поэтапный график реализации проекта. Укажите ключевые вехи и сроки их достижения. Можно использовать диаграмму Ганта, которую формировали в предыдущем задании.

**Расчёт экономической эффективности.**

Самая важная часть для инвестора. Оцените:

Доходы: какой ожидается доход от проекта (продажи, подписки, экономия средств)?

Прибыль: Доходы минус все расходы (из п.5).

Срок окупаемости: за какое время проект вернёт вложенные в него деньги?

Рентабельность: Процентное соотношение прибыли к затратам.

**Оценка экологического воздействия.**

Проанализируйте, как ваш проект повлияет на окружающую среду. Это могут быть: потребление энергии, образование отходов, выбросы, использование экологичных материалов. Предложите меры по минимизации негативного воздействия (например, утилизация, энергосбережение).

**Итоговый результат работы:**

Полноценный, логично структурированный документ (отчёт или презентация), содержащий все вышеперечисленные разделы с обоснованиями, расчётами и выводами.

**Задание 8.** *Выполните задание.*

Компания запускает проект по созданию мобильного приложения. Ключевые разработчики – привлеченные специалисты на аутсорсе (фрилансеры). Они работают удаленно и юридически не являются сотрудниками компании.

*Вопросы:*

Являются ли риски, связанные со сроками и качеством работы фрилансеров, внутренними или внешними для проекта? Обоснуйте свой ответ.

Перечислите 3–4 конкретных риска, которые возникают из-за такой модели работы (например, риск внезапного ухода ключевого разработчика).

Какие превентивные меры (действия *до* начала работы) и методы реагирования (действия *во время* реализации) может предусмотреть руководитель проекта для снижения этих рисков?

**Задание 9.** *Подготовка доклад-презентации.*

*Выбираем одну подтему и подготавливаем доклад-презентацию, минимум 7 слайдов.*

1. Назначение и основная цель контроля за ходом выполнения работ.
2. Этапы, необходимые для разработки системы контроля, их характеристика.
3. Методы контроля графика проекта.
4. Цель и организация мониторинга проекта.
5. Методы анализа отклонений. Показатели выполнения работ.
6. Типичный сценарий завершения проекта.
7. Структура и содержание отчета об окончании проекта, организация завершающих мероприятий.
8. Критические факторы, важные для успеха проекта.
9. Наиболее распространенные причины неэффективной реализации проектов.

**Задание 10.** *Разработайте план контроля для вашего проекта. Работа должна включать:*

*1. Этапы контроля*. Разбейте путь реализации вашего проекта на контрольные точки.

Ответьте на вопросы: когда мы будем останавливаться и смотреть, всё ли идет по плану? Что станет для нас сигналом к такой проверке (например, завершение важной задачи или наступление определенной даты)?

*2. Методы контроля*. Для каждого этапа опишите конкретные способы проверки (например, анализ отчетов, сверка сроков по графику, оценка качества выполненной работы).

*3. График мониторинга*. Представьте итоговый план в виде наглядного графика (таблицы или диаграммы), где по временной шкале расписаны все запланированные контрольные мероприятия, их содержание и ответственные.

**Задание 11.** *Решите задачу*

Предприятие рассматривает проект по выпуску новой линейки товаров для дома. Инвестиции в оборудование и запуск производства оцениваются в 12 млн рублей. Эксперты прогнозируют следующие чистые денежные поступления по годам: 1-й год – 2 млн руб., 2-й год – 4 млн руб., 3-й год – 5 млн руб., 4-й год – 6 млн руб. Ввиду новизны продукта на рынке, ставка дисконтирования принята на уровне 16%.

*Задание:*

Рассчитайте NPV проекта.

Определите, за сколько лет (с учетом дисконтирования) проект окупит первоначальные вложения. Укажите целое число лет, по истечении которого кумулятивный дисконтированный поток станет положительным.

**Задание 12.** *Решите задачу.*

Стартап планирует разработать и внедрить новую систему аналитики для интернет-магазинов. Первоначальные инвестиции в разработку и внедрение составят 5 млн рублей. Ожидается, что в течение последующих 4 лет система будет приносить ежегодный чистый денежный поток (после всех операционных расходов) в размере 1.8 млн рублей. Приемлемая для инвесторов норма доходности (ставка дисконтирования) – 14%.

*Задание:*

Рассчитайте чистую приведённую стоимость (NPV) проекта. Сделайте вывод о его экономической целесообразности.

**Кейс-задания по теме 4. Конфликт в системе управления и реализации проектов.**

*Выполнить кейс-задания № 1.*

Неудачный опыт» Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил.

В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов, завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт.

По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

***Задание.***

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.

2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.

3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.

4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

**Выполнить кейс-задание № 2.**

**Кейс** «Неэффективное управление проектной командой»

*Описание ситуации*: Компания «ТехноПром» поручила Анне Васильевой руководство стратегически важным проектом по разработке инновационного продукта. В команду вошли 8 специалистов из разных отделов. Проект должен был быть реализован за 6 месяцев.

*Действия руководителя:*

– провела стартовое совещание, распределила задачи;

– определила общие цели проекта;

– начала работу, предполагая, что команда справится самостоятельно.

*Промежуточный этап:*

– отсутствие регулярных встреч команды;

– минимальное отслеживание прогресса;

– недостаточная коммуникация между отделами;

– слабый контроль промежуточных результатов.

*Критический момент.* На 4-м месяце выяснилось, что:

– отделы работали изолированно;

– возникли серьезные технические противоречия;

– бюджет превышен на 20%;

– сроки оказались под угрозой срыва.

*Аварийное завершение* – команда работала в авральном режиме последний месяц, проект был сдан с задержкой в 2 месяца с существенным превышением бюджета.

**Задание для анализа.**

***Дать анализ управленческого стиля.***

Определите доминирующий стиль управления Анны Васильевой.

Оцените его эффективность в контексте проекта.

Выявите сильные и слабые стороны подхода Анны Васильевой.

*Проведите идентификацию ошибок управления.*

Составьте список критических ошибок в управлении проектом.

Классифицируйте их по категориям (организационные, коммуникационные, управленческие).

Оцените влияние каждой ошибки на результат проекта.

*Определите факторы неудачи проекта.*

Проанализируйте внутренние и внешние причины срыва сроков.

Определите ключевые факторы, повлиявшие на качество результата.

Выявите системные проблемы в управлении проектом.

***Разработайте рекомендации по улучшению работы.***

Разработайте план действий для предотвращения подобных ситуаций.

Предложите методы улучшения коммуникации в команде.

Сформулируйте рекомендации по контролю проекта.

Составьте стратегию развития управленческих компетенций.

**Дополнительные условия выполнения задания.**

*Форма представления результатов:*

– структурированный аналитический отчет

– презентация ключевых выводов

– план внедрения рекомендаций

*Методологические требования:*

– Использование современных методологий управления проектами

– Применение инструментов анализа (SWOT, PEST, 5 почему)

– Учет международных стандартов проектного управления

**Критерии оценки (максимальное количество – 6 баллов):**

– глубина анализа ситуации – 1–2 балла;

– разработка рекомендаций и обоснованность выводов – 1–2;

– практическая применимость рекомендаций – 0,5–1 балл;

– подготовка презентации и качество презентации результатов – 0,5–1 балл.

– описание и использование методологии – 0,5–1 балл.

**Ожидаемые результаты.**

*По итогам анализа студенты должны:*

– сформировать понимание основ проектного менеджмента;

– научиться формулировать и применять методологию проектного управления;

– освоить методы выявления проблем в управлении проектами;

– научиться разрабатывать практические рекомендации;

– развить навыки презентации проектных решений.

**Выполнить кейс-задание № 3.**

**Кейс «Конфликт в IT-проекте: столкновение интересов команды разработки и заказчика».**

**Описание ситуации:** компания «ТехноСофт» ведет разработку корпоративного портала для крупного банка. В проект вовлечены:

– руководитель проекта;

– команда разработчиков (5 человек);

– бизнес-аналитики (2 человека);

– тестировщики (3 человека);

– представитель заказчика.

На этапе внедрения функционала возникла конфликтная ситуация. Команда разработки настаивает на использовании новой технологии, которая позволит создать более масштабируемое решение. Представитель заказчика требует придерживаться изначально утвержденного технического задания, ссылаясь на риски и дополнительные затраты.

**Проблемная ситуация.**

*Основные противоречия:*

– различие в понимании целей проекта;

– конфликт интересов между технической и бизнес-составляющей;

– несогласованность в принятии технических решений;

– отсутствие четкого регламента изменений;

***Вопросы для обсуждения:***

Какие типы конфликта присутствуют в данной ситуации?

Какие факторы способствовали возникновению конфликта?

Какие последствия может иметь данный конфликт для проекта?

Какие стратегии разрешения конфликта можно применить в данной ситуации?

*Дополнительные данные.*

Бюджет проекта: 15 млн рублей.

Сроки реализации: 6 месяцев.

*Ключевые показатели проекта:*

– надежность системы;

– скорость работы;

– масштабируемость;

– безопасность.

***Задания для группы:***

– проанализировать причины возникновения конфликта;

– разработать план урегулирования конфликтной ситуации;

– предложить механизмы предотвращения подобных конфликтов в будущем;

– подготовить презентацию с рекомендациями по управлению конфликтом.

***Выберите из предложенных наиболее эффективные возможные решения, аргументируйте свой ответ.***

*Организационные меры:*

– создание экспертной группы для оценки технических решений;

– разработка процедуры внесения изменений в проект;

– внедрение системы управления изменениями.

*Коммуникативные инструменты:*

– организация регулярных встреч команды;

– создание каналов обратной связи;

– разработка единого информационного пространства.

*Управленческие действия:*

– пересмотр критериев оценки проектных решений;

– внедрение системы приоритетов требований;

– формирование механизма принятия компромиссных решений.

***Критерии оценки предложенных решений (максимальное количество – 6 баллов):***

– соответствие целям проекта – 1–2 балла;

– влияние на сроки и бюджет – 0,5–1 балл;

– уровень удовлетворенности всех сторон – 0,5–1 балл;

– долгосрочные последствия для проекта – 0,5–1 балл;

– практическая применимость рекомендаций – 0,5 балла.

– подготовка и качество презентации результатов – 0,5 балла.

## Тестовые задания. Вариант

**1. Укажите правильный ответ.**

*Какой из перечисленных признаков является КЛЮЧЕВОЙ отличительной характеристикой проекта?*

a) цикличность и повторяемость процессов;

b) наличие ограниченных ресурсов;

c) ориентация на достижение уникального результата;

d) принадлежность к одной функциональной области.

**2. Укажите правильный ответ.**

*К какому виду по сфере деятельности можно отнести проект «Разработка и запуск нового мобильного приложения»?*

a) организационный;

b) строительный;

c) технический (IT);

d) исследовательский.

**3. Укажите правильный ответ.**

*Фаза жизненного цикла проекта, на которой происходит уточнение всех требований, планирование сроков, бюджета и рисков, – это:*

a) инициация;

b) завершение;

c) исполнение;

d) планирование.

**4. Укажите правильный ответ.**

*Какой из перечисленных типов проекта характеризуется наибольшим уровнем неопределенности и инновационности?*

a) инновационный;

b) поддерживающий;

c) регламентный;

d) аварийный.

**5. Укажите правильный ответ.**

*Проектное управление – это:*

a) управление ежедневными операционными процессами;

b) долгосрочное стратегическое планирование развития компании;

c) профессиональная деятельность, направленная на достижение уникальных целей в заданные сроки с использованием ограниченных ресурсов;

d) контроль за исполнением должностных инструкций.

**6. Укажите правильный ответ.**

*К какой группе стейкхолдеров (окружению проекта) относятся государственные регулирующие органы:*

a) внутренние;

b) внешние (дальнее окружение);

c) команда проекта;

d) прямые участники.

**7. Укажите правильный ответ.**

*Главным формальным результатом начальной фазы (инициации) проекта является:*

a) готовый продукт;

b) детальный график;

c) устав проекта;

d) финансовый отчет.

**8. Укажите правильный ответ.**

*Что из перечисленного является примером проектной деятельности:*

a) ежемесячное начисление зарплаты бухгалтерией;

b) проведение международной маркетинговой кампании по выводу нового продукта на рынок;

c) обслуживание клиентов в службе поддержки;

d) контроль качества на конвейере.

**9. Укажите правильный ответ.**

*Фаза «Завершение» жизненного цикла проекта НЕ включает:*

a) сдачу готового продукта заказчику;

b) запуск массового производства продукта;

c) административное закрытие контрактов;

d) анализ извлеченных уроков.

**10. Укажите правильные ответы.**

*Какие из перечисленных фаз входят в классический жизненный цикл проекта:*

a) инициация;

b) планирование;

c) пост-продажная поддержка;

d) исполнение и контроль;

e) завершение.

**11. Укажите правильные ответы.**

*Какие утверждения о проектном окружении верны:*

a) ближнее окружение напрямую влияет на проект и включает клиентов и поставщиков;

b) внутренняя среда – это только команда проекта;

c) дальнее окружение (макросреда) включает политические и экономические факторы;

d) окружение статично и не меняется в ходе проекта.

**12. Укажите пропущенное слово.**

*Временная целенаправленная деятельность, осуществляемая для создания уникального продукта, услуги или конкретного результата, – это ...*

**13. Укажите пропущенные слова.**

*... проекта – это последовательность фаз проекта от начала до завершения, определяющая порядок выполнения работ.*

**14. Укажите пропущенное слово.**

*Физические или юридические лица, которые активно участвуют в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе его реализации, – это ...*

**15. Укажите пропущенное слово.**

*Документ, выпускаемый инициатором или спонсором проекта, который формально санкционирует его начало и предоставляет менеджеру полномочия, – это ... проекта.*

**16. Укажите пропущенное слово.**

*Совокупность активов, корпоративной культуры, процессов и структуры организации, внутри которой реализуется проект, – это его ... среда.*

**17. Укажите пропущенное слово.**

*Фаза жизненного цикла, на которой работы по проекту физически выполняются, а команда производит продукт, – это ... .*

**18. Укажите правильный ответ.**

*Проект «Реконструкция исторического центра города с бюджетом в несколько миллиардов рублей и привлечением международных экспертов» является примером:*

a) малого проекта;

b) среднего проекта;

c) мегапроекта;

d) типового проекта.

**19. Укажите правильный ответ.**

*Проект с бюджетом 150 тыс. рублей, сроком 2 месяца и командой из 2 человек по стандартной классификации считается:*

a) малым проектом;

b) средним проектом;

c) крупным проектом;

d) мегапроектом.

**20. Укажите пропущенное слово.**

*Проекты, реализуемые в условиях высокой неопределенности, с возможным изменением конечных целей в процессе выполнения, часто называют ...*

**Ключ к тестам 1.1**

| | |
|---|---|
| 1. | c |
| 2. | c |
| 3. | d |
| 4. | a |
| 5. | c |
| 6. | b |
| 7. | c |
| 8. | b |
| 9. | b |
| 10. | a, b, d, e |
| 11. | a, c |
| 12. | Проект |
| 13. | Жизненный цикл |
| 14. | Стейкхолдеры / Заинтересованные стороны |
| 15. | Устав |
| 16. | Внутренняя |
| 17. | Исполнение/реализация |
| 18. | c |
| 19. | a |
| 20. | Адаптивными / Agile-проектами |

**Тестовые задания. Вариант 2.**

**1. Укажите правильный ответ.**

*Какой из перечисленных элементов НЕ является обязательным в процессе инициации проекта:*

a) идентификация ключевых стейкхолдеров;

b) определение высокоуровневых требований;

c) создание детального почасового графика работ;

d) разработка обоснования бизнес-кейса.

**2. Укажите правильные ответы.**

*Какие действия непосредственно относятся к процессу инициации проекта?*

a) разработка устава проекта;

b) назначение руководителя проекта;

c) определение высокоуровневых целей и границ;

d) составление сметы с точностью до 1000 рублей;

e) полная комплектация команды исполнителей.

**3. Укажите правильный ответ.**

*Какой элемент календарного плана обозначает ключевое событие или результат, не имеющий продолжительности:*

a) задача;

b) веха;

c) ресурс;

d) зависимость.

**4. Укажите правильный ответ.**

*Какой процесс управления рисками направлен на определение вероятности и последствий идентифицированных рисков для их приоритизации:*

a) качественный анализ рисков;

b) идентификация рисков;

c) планирование реагирования на риски;

d) мониторинг рисков.

**5. Укажите правильный ответ.**

*Какая стратегия проекта часто используется для выхода на новый рынок с низкими ценами:*

a) стратегия дифференциации;

b) фокус-стратегия;

c) стратегия первенства;

d) стратегия лидерства по издержкам.

**6. Укажите правильный ответ.**

*В какой организационной структуре сотрудники полностью подчиняются руководителю проекта на время его реализации:*

a) функциональная;

b) проектная;

c) матричная (сбалансированная);

d) линейная.

**7. Укажите правильный ответ.**

*Какая фаза развития команды по Такману характеризуется преодолением внутренних конфликтов и формированием рабочего процесса:*

a) forming;
b) storming;
c) norming;
d) performing.

**8. Укажите правильный ответ.**

*Какой документ является основным продуктом фазы инициации:*

a) график работ;
b) бюджет;
c) устав проекта;
d) отчет о рисках.

**9. Укажите правильный ответ.**

*Что из перечисленного является примером количественного анализа рисков:*

a) моделирование методом Монте-Карло;
b) мозговой штурм;
c) составление реестра рисков;
d) SWOT-анализ.

**10. Укажите правильный ответ.**

*Какой метод оценки длительности задач учитывает оптимистичный, пессимистичный и наиболее вероятный сценарии:*

a) аналоговая оценка;
b) метод PERT;
c) метод критического пути;
d) экспертная оценка снизу вверх.

**11. Укажите правильные ответы.**

*Какие техники используются для идентификации рисков на этапе планирования:*

a) анализ предположений и ограничений;
b) мозговой штурм;
c) анализ SWOT;
d) имитационное моделирование;
e) контрольные карты.

**12. Укажите правильные ответы.**

*Какие факторы критически важны при формировании эффективной проектной команды:*

a) наличие необходимых профессиональных компетенций;

b) личные дружеские связи между всеми членам;

c) четкое распределение ролей и ответственности;

d) навыки командной работы и коммуникации;

e) идентичный уровень зарплаты у всех участников.

**13. Укажите правильные ответы.**

*Какие стратегии реагирования на негативные риски (угрозы) могут применяться в проекте:*

a) избегание;

b) передача;

c) смягчение;

d) игнорирование;

e) использование.

**14. Укажите пропущенное слово.**

*Наиболее длинная последовательность задач в проекте, определяющая его минимальную возможную продолжительность – это ... путь.*

**15. Укажите пропущенное слово.**

*Диаграмма .... – графическое представление плана проекта, где задачи показаны в виде столбцов на временной шкале.*

**16. Укажите пропущенное слово.**

*Как называется документ, в котором фиксируются выявленные риски, их характеристики и планы по реагированию?*

**17. Укажите пропущенное слово.**

*Тип организационной структуры, при которой сотрудник подчиняется одновременно и функциональному руководителю, и руководителю проекта, – это ... структура.*

**18. Укажите пропущенное слово.**

*.... время – промежуток времени, на который может быть задержана работа без влияния на общий срок проекта.*

**19. Укажите пропущенное слово.**

*Стратегия проекта, при которой основной акцент делается на уникальности продукта или услуги для потребителя, – это стратегия ... .*

**20. Укажите пропущенное слово.**

*Фаза развития команды, на которой группа становится единым организмом и эффективно работает на общий результат, – это ... .*

**Ключ к тестам 1.2**

| | |
|---|---|
| 1. | c |
| 2. | a, b, c |
| 3. | b |
| 4. | a |
| 5. | d |
| 6. | b |
| 7. | b |
| 8. | c |
| 9. | a |
| 10. | b |
| 11. | a, b, c |
| 12. | a, c, d |
| 13. | a, b, c |
| 14. | Критический |
| 15. | Ганта |
| 16. | Реестр рисков |
| 17. | Матричная |
| 18. | Резервное |
| 19. | Дифференциации |
| 20. | Исполнение / Performing |

## Список использованной литературы

1. Вешкурова, А. Б. Управление командой проекта : учебник для вузов / А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова. — Москва : Юрайт, 2026. – 105 с.

2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2026. – 397 с.

3. Гутова, С. Г. Особенности формирования современных социокультурных молодежных практик / С. Г. Гутова, В. С. Богатырь // Казанский социально-гуманитарный вестник. – 2024. – № 3 (66). – С. 85–92. — DOI 10.26907/2079-5912.2024.3.85-92.

4. Сергеева, Т. А. Управление конфликтами в современном обществе / Т. А. Сергеева // Бюллетень науки и практики. – 2018. – № 4 (8). – С. 262–267.

5. Соломатина, Е. Н. Социология конфликта : учебник для вузов / Е. Н. Соломатина. – Москва : Юрайт, 2026. – 148 с. – URL: https://urait.ru/bcode/583857/p.1 (дата обращения: 03.03.2026).

6. Социально-культурные, информационные и правовые ресурсы развития современного общества / С. Г. Гутова, А. А. Лицук, Н. В. Пенкина [и др.]. – Нижневартовск : Нижневартовский государственный университет, 2020. – 168 с.

7. Социальные практики молодежи в современном российском обществе: новые модели и вызовы : монография / З. А. Целищева, С. В. Каипбекова, М. В. Думинская [и др.]. – Нижневартовск : Нижневартовский государственный университет, 2024. – 184 с.

8. Социальные процессы в молодежной среде: проблемы и особенности / С. Г. Гутова, А. А. Лицук, Н. Н. Самохина, З. А. Целищева. – Нижневартовск : Нижневартовский государственный университет, 2021. – 191 с.

9. Тулякова, М. М. Управление конфликтами в проектной команде / М. М. Тулякова // Форум молодых ученых. – 2018. – № 4 (20). – С. 1440–1442.

10. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – Москва : Юрайт, 2026. – 384 с.

11. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебник для вузов / В. Е. Шкурко ; под научн. ред. А. В. Гребенкина. – Москва : Юрайт, 2025. – 163 с.

## Список литературы для самостоятельной работы

*Основная литература*

1. Горбашко, Е. А. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко. – Москва : Юрайт, 2026. – 358 с.

2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Юрайт, 2026. – 397 с.

3. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под ред. Е. М. Роговой. – Москва : Юрайт, 2026. – 302 с.

4. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под редакцией В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. – 800 с.

*Дополнительная литература*

5. Бегус, В. С. Управление конфликтами в команде проекта / В. С. Бегус, Л. Э. Икаева // Символ науки. – 2017. – № 1 (1). – С. 14–16.

6. Вешкурова, А. Б. Управление командой проекта : учебник для вузов / А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова. – Москва : Юрайт, 2026. – 105 с.

7. Джонс, Дж. К. Методы проектирования / Дж. К. Джонс. – Москва : Мир, 1986. – 326 с.

8. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. – Москва : Юрайт, 2026. — 408 с.

9. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. – Москва : Юрайт, 2026. – 222 с.

10. Конфликты в управлении командой проекта // Образовательный портал «Справочник». – URL: spravochnick.ru (дата обращения: 10.03.2026).

11. Москвин, С. Н. Управление проектами в сфере образования : учебник для вузов / С. Н. Москвин. – Москва : Юрайт, 2026. – 139 с.

12. Новопашина, Л. А. Конфликт-менеджмент. Практикум : учебник для вузов / Л. А. Новопашина, Б. И. Хасан, Т. И. Юстус. – Москва : Юрайт, 2026. – 202 с.

13. Розин, В. М. Социальное проектирование и социальные технологии / В. М. Розин // Тренды и управление. – 2019. – № 3. – С. 1–14.

14. Сергеева, Т. А. Управление конфликтами в современном обществе / Т. А. Сергеева // Бюллетень науки и практики. – 2018. – № 4 (8). – С. 262–267.

15. Соломатина, Е. Н. Социология конфликта : учебник для вузов / Е. Н. Соломатина. – Москва : Юрайт, 2026. – 148 с. – URL: https://urait.ru/bcode/583857/p.1 (дата обращения: 03.03.2026).

16. Социальные практики молодежи в современном российском обществе: новые модели и вызовы : монография / З. А. Целищева, С. В. Каипбекова, М. В. Думинская [и др.]. – Нижневартовск : Нижневартовский государственный университет, 2024. – 184 с.

17. Тулякова, М. М. Управление конфликтами в проектной команде / М. М. Тулякова // Форум молодых ученых. – 2018. – № 4 (20). – С. 1440–1442.

18. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – Москва : Юрайт, 2026. — 384 с.

19. Управление коммуникационными проектами : учебник для вузов / ответственные редакторы В. А. Ачкасова, И. А. Быков. – Москва : Юрайт, 2026. – 236 с.

20. Управление проектами в АПК : учебник для вузов / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Н. В. Чекмарева. – Москва : Юрайт, 2026. — 193 с.

21. Крестьянинов, А. Н. Управление проектами : учебное пособие / А. Н. Крестьянинов, Ю. Н. Жулькова ; Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. – Нижний Новгород : ННГАСУ, 2017. – 89 с.

22. Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом : учебник и практикум для вузов / В. В. Холодкова. – Москва : Юрайт, 2026. – 301 с.

23. Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. – Москва : Юрайт, 2026. – 424 с.

24. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. – Москва : Юрайт, 2026. – 249 с.

25. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебник для вузов / В. Е. Шкурко ; под научн. ред. А. В. Гребенкина. – Москва : Юрайт, 2025. – 163 с.

# Раздел III. СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ: МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

## Глава 6. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Представленные материалы рассматриваются в рамках дисциплины «Цифровая экономика».

Цель освоения учебной дисциплины – сформировать комплексные знания о цифровой экономике и ключевых аспектах ее развития с учетом анализа важнейших рынков, функционирующих институтов и проблем регулирования их деятельности.

Задачи главы:

– дать характеристику ключевых драйверов, компонентов и бизнес-моделей цифровой экономики;

– определить основные технологии цифрового менеджмента и их влияние на трансформацию операционной, маркетинговой и стратегической деятельности организаций;

– определить и проанализировать основные организационные и управленческие аспекты проведения цифровой трансформации в современной компании.

В результате изучения данной главы обучающиеся должны:

*знать:* основные категории, модели и закономерности развития цифровой экономики; состав и назначение ключевых информационных технологий, применяемых в менеджменте; принципы формирования стратегии цифровой трансформации бизнеса;

*уметь:* анализировать цифровую зрелость компании и потенциал использования цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов; оценивать влияние цифровых платформ и экосистем на отраслевую конкуренцию; формулировать базовые предложения по интеграции цифровых инструментов в практику управления;

*владеть:* методикой анализа технологического стека организации; навыками критической оценки бизнес-моделей в условиях цифровой экономики; понятийным аппаратом для обоснования экономической целесообразности внедрения цифровых решений.

## Тема 1. Теоретические основы и бизнес-модели цифровой экономики и менеджмента.

### 1.1. Эволюция понятий: от индустриальной экономики к цифровому обществу.

Экономическая система претерпела качественную трансформацию, движущей силой которой стали информационно-коммуникационные технологии (ИКТ). Для понимания современного состояния необходимо проследить эволюцию ключевых концепций.

**Индустриальное общество** представляет собой стадию социально-экономического развития, следующую за аграрным обществом. Его становление связано с промышленной революцией XVIII–XIX веков. Главным двигателем экономики и источником богатства становится массовое машинное производство материальных товаров. Ключевыми факторами производства выступают капитал (заводы, оборудование) и труд, а основой энергетики – ископаемое топливо (уголь, нефть). Общество характеризуется урбанизацией, стандартизацией, четким разделением труда и формированием классических классов (буржуазия и пролетариат). Доминирующими секторами являются промышленность и сектор услуг, связанных с производством.

**Информационное общество** представляет собой стадию развития, следующую за индустриальным обществом, где главным продуктом и ресурсом становится информация, а доминирующим сектором – сфера услуг, основанных на знаниях. Его ключевые признаки: увеличение роли информации и знаний в жизни общества; рост доли ИКТ-сектора в ВВП; массовое распространение высококачественных коммуникаций; трансформация системы образования в сторону непрерывного обучения (lifelong learning) [1].

**Цифровая экономика (Digital Economy)** – это следующий эволюционный этап, характеризующийся не просто использованием информации, а преобразованием всех видов социально-экономической деятельности на основе цифровых данных и технологий их обработки. В узком смысле – это рынки, где бизнес-модели основаны на цифровых товарах и услугах (ИТ-сектор, цифровой контент, онлайн-реклама). В широком смысле это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровой форме, а их обработка и использование в боль-

ших объемах, в том числе с применением технологий искусственного интеллекта, приводят к повышению эффективности и созданию новых видов экономического взаимодействия [2].

**Уровни цифровой экономики**:

– макроуровень (государство): создание цифровой инфраструктуры, «цифровых» госуслуг, нормативно-правового регулирования (нацпрограммы «Цифровая экономика РФ»);

– мезоуровень (отрасли, рынки, экосистемы): цифровая трансформация отраслей (FinTech, RetailTech, EdTech), формирование платформ и экосистем;

– микроуровень (компании, организации): внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы, переход на цифровые бизнес-модели;

– наноуровень (индивидуумы, домохозяйства): цифровая грамотность населения, использование цифровых устройств и сервисов в повседневной жизни и потреблении [2].

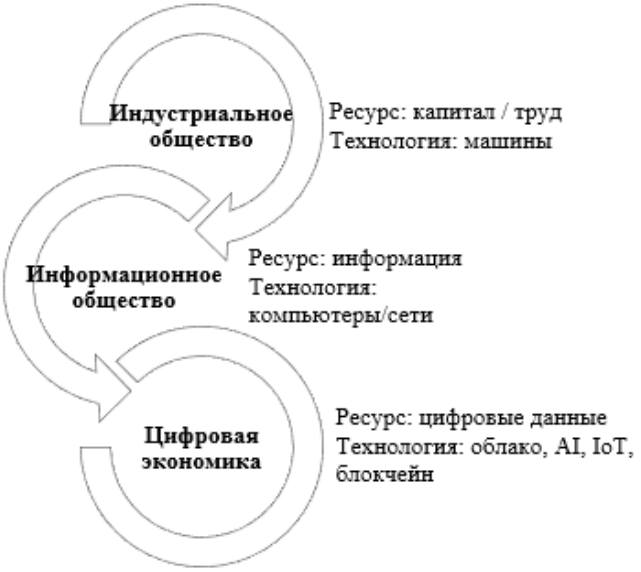



Рис. 1. Эволюция от индустриального общества к цифровой экономике

**1.2. Цифровой менеджмент как новая управленческая парадигма.**

Традиционный менеджмент, фокусирующийся на иерархии, линейных процессах и стратегическом планировании на годы вперед, сталкивается с вызовами цифровой среды: высокой скоростью изменений, неопределенностью и новой логикой создания ценности.

**Цифровой менеджмент** – это система принципов, методов и практик управления организацией, которая:

1) центрирована на данных (Data-Driven). Управленческие решения основаны на анализе больших массивов данных, а не только на интуиции или прошлом опыте. A/B-тестирование, дашборды в реальном времени становятся нормой;

2) ориентирована на клиента (Customer-Centric). Акцент смещается с продукта на клиентский опыт (Customer Experience, CX). Цель – построение долгосрочных отношений через персонализацию и мгновенное удовлетворение потребностей на всех точках касания (омниканальность).

1. Адаптивна и гибка (Agile). Организационные структуры становятся более плоскими, сетчатыми. Используются гибкие методологии (Agile, Scrum) для быстрого запуска и итеративного улучшения продуктов и сервисов.

2. Экосистемна. Компания мыслит себя не как изолированная единица, а как часть или ядро цифровой экосистемы, взаимодействуя с партнерами, разработчиками, клиентами и даже конкурентами для совместного создания ценности.

Таблица 1

*Сравнение традиционного и цифрового менеджмента*

| Критерий | Традиционный менеджмент | Цифровой менеджмент |
|---|---|---|
| **Основа решений** | Опыт, интуиция, отчеты | Данные в реальном времени, аналитика |
| **Ориентация** | Внутренние процессы, продукт | Клиент и его опыт (Customer Experience, CX) |
| **Структура** | Иерархическая, жесткая | Сетевая, кросс-функциональные команды |
| **Стратегия** | Долгосрочное планирование (3–5 лет) | Видение + быстрые эксперименты и адаптация |
| **Конкурентное поле** | Четкие отраслевые границы | Размытые границы, конкуренция экосистем |

Таким образом, цифровой менеджмент представляет собой не просто внедрение новых технологий, а фундаментальную трансформацию философии управления. Он формирует новую управленческую реальность, в которой адаптивность к изменениям, скорость принятия решений и глубина понимания клиента становятся ключевыми источниками устойчивого конкурентного преимущества. Успех в современной экономической среде напрямую зависит от способности организации осознать и воплотить эту новую парадигму, превратив данные, клиентский опыт и экосистемные связи в основу своей ежедневной практики.

### 1.3. Ключевые бизнес-модели в цифровой экономике.

Цифровая трансформация кардинально меняет не только технологии, но и саму логику создания стоимости. Возникают принципиально новые форматы организации бизнеса, где главным активом становятся не материальные ресурсы, а цифровые платформы, данные и сетевые эффекты.

**Бизнес-модель** – это логика того, как компания создает, доставляет и захватывает ценность. Рассмотрим четыре ключевые модели.

**Платформенная модель (Platform Model).** Ее суть – не в прямом производстве товаров или услуг, а в организации и облегчении ценных взаимодействий между независимыми группами участников. Цифровая платформа сводит вместе потребителей и производителей, значительно снижая транзакционные издержки на поиск, согласование и оплату. Секрет ее мощи кроется в сетевых эффектах: перекрестный эффект возникает, когда ценность платформы для одной группы (например, покупателей) растет с увеличением числа участников другой группы (продавцов). Доход генерируется за счет комиссии с транзакций, платы за доступ к аудитории или продажи дополнительных услуг. Яркие примеры – маркетплейсы вроде Ozon, сервисы такси, социальные сети.

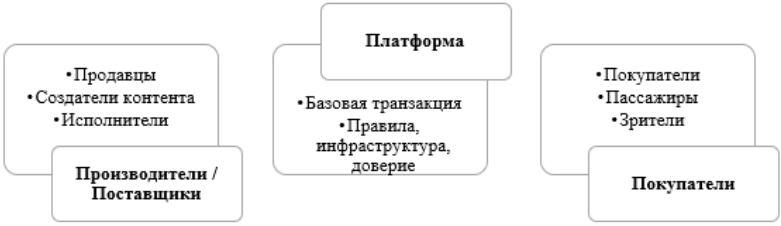



Рис. 2. Схема платформенной бизнес-модели

**Модель подписки (Subscription Model).** Эта модель знаменует фундаментальный сдвиг от идеи «владения» к идее «доступа». Потребитель оплачивает регулярный взнос за непрерывный доступ к сервису. Для бизнеса это создает предсказуемый поток выручки (MRR – ежемесячная повторяющаяся выручка) и заставляет постоянно доказывать ценность, чтобы клиент продлил подписку. Эта модель легла в основу индустрии программного обеспечения как услуги (SaaS, например, 1С: Фреш), медиа-стриминга (Кинопоиск), образования (Нетология) и ритейла (Яндекс.Еда (подписка «Плюс»)).

**Модель совместного использования (Sharing Economy / Sharing Model).** В ее основе лежит экономическая идея оптимизации использования недоиспользуемых активов (машин, жилья, инструментов) за счет организации их краткосрочной аренды через цифровую платформу. Платформа выступает гарантом, обеспечивая доверие через системы рейтингов, безопасные платежи и страхование. Модель отвечает трендам на рациональное потребление. Примеры – каршеринг (Делимобиль), краткосрочная аренда жилья (Отелло), а также аренда самокатов и велосипедов (Велобайк).

**«Фримиум»-модель (Freemium Model).** Стратегия модели – предложить базовую версию продукта бесплатно для максимально широкого привлечения пользователей, а затем предложить платные улучшения (премиум-функции, контент) наиболее вовлеченным и платежеспособным из них. Успех зависит от тонкого баланса между ценностью бесплатной и платной версий. Так работают облачные хранилища (Яндекс.Диск), приложения для продуктивности и связи (Яндекс.Трекер, VK Мессенджер), антивирусы

(Kaspersky Free), а также многие сервисы на базе ВКонтакте и Яндекс.Музыка с ограниченным бесплатным доступом.

**Резюме:** Цифровая экономика представляет собой новую системную стадию развития, где ключевым фактором производства становятся данные в цифровой форме, а их обработка с помощью облачных сервисов, искусственного интеллекта и сетевых платформ трансформирует все виды экономической деятельности. Это порождает новую управленческую парадигму – цифровой менеджмент, который строится на принципах управления, основанного на данных (data-driven), клиентоцентричности, гибкости и экосистемности. Наиболее значимым проявлением новой логики являются инновационные цифровые бизнес-модели, такие как платформенная, модель подписки, совместного использования («шеринг») и «фримиум». Эти модели меняют природу конкуренции, смещая фокус с владения продуктом на предоставление доступа и организацию взаимодействия, что является фундаментом для понимания современного рынка.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. В чем принципиальная разница между понятиями «информационное общество» и «цифровая экономика»? Приведите примеры проявлений каждого на уровне обычного потребителя.

2. Объясните, как принцип «data-driven management» (управление на основе данных) может изменить процесс планирования товарных запасов в торговой сети.

3. Почему платформенные бизнес-модели обладают таким высоким потенциалом роста и монополизации рынков? Раскройте понятие «сетевой эффект».

4. Выберите любую компанию из сферы услуг (например, фитнес-центр, языковая школа) и предложите, как она могла бы трансформировать свою традиционную бизнес-модель в модель на основе подписки. Какие новые возможности и риски это создаст?

## Задания для самостоятельной работы

**Задание 1. Тест.**

1. Ключевым производственным ресурсом в цифровой экономике является:

а) капитал;

б) земля;

в) цифровые данные;

г) неквалифицированный труд.

2. Принцип управления, при котором решения принимаются на основе анализа больших массивов информации в реальном времени, – это:

а) клиентоцентричность;

б) управление на основе данных (Data-Driven);

в) адхократия;

г) стратегическое планирование.

3. Бизнес-модель, при которой компания создает ценность, главным образом, за счет организации взаимодействия между разными группами пользователей, – это:

а) фримиум-модель;

б) модель совместного потребления;

в) платформенная модель;

г) прямые продажи.

4. Уровень цифровой экономики, характеризующий деятельность конкретной компании по внедрению CRM-системы, – это:

а) макроуровень;

б) мезоуровень;

в) микроуровень;

г) наноуровень.

5. Укажите соответствие между бизнес-моделью и примерами:

| | |
|---|---|
| 1. Подписка (Subscription) | А) Использование Яндекс.Такси |
| 2. Совместное потребление (Sharing) | Б) Просмотр фильмов на Иви |
| 3. Платформа (Platform) | В) Продажа товаров через Ozon |
| 4. Фримиум (Freemium) | Г) Просмотр видео на Рутуб |
| | Д) Аренда квартиры на Otello |
| | Е) Аренда электросамокатов Whoosh<br>Ж) Прослушивание музыкм в ВК-музыка |

**Задание 2. Таблица.**

Используя материалы темы, заполните сравнительную таблицу. Внимательно проанализируйте каждый аспект, чтобы выявить сущностные различия между моделями.

Таблица

Сравнительная характеристика ключевых цифровых бизнес-моделей

| **Модель** | **Основная идея** | **Роль клиента и компании** | **Основной источник дохода** | **Типичные примеры** |
|---|---|---|---|---|
| Платформенная | | | | |
| Подписки | | | | |
| Совместного использования | | | | |
| «Фримиум» | | | | |

**Задание 3. Эссе.**

Выберите одну из предложенных тем и напишите развернутое эссе объемом 1–1,5 страницы. В аргументации обязательно используйте понятия и концепции из темы 1.

1. Актуальность классического менеджмента в условиях цифровой трансформации. *Проанализируйте, могут ли принципы традиционного управления (планирование, иерархия, контроль) эффективно сочетаться с гибкими методами цифровой эпохи (agile, data-driven, клиентоцентричность). Приведите примеры компаний, которым удается или не удается этот синтез. Сформулируйте, какие классические функции менеджмента остаются незаменимыми.*

2. Стратегия экспансии цифровых экосистем: преимущества и последствия для рынка. *На примере конкретной российской или международной экосистемы (Сбер, Яндекс, Ozon, Amazon) исследуйте, как она использует свои ключевые активы (данные, платформу, аудиторию) для выхода на новые рынки. Какие конкурентные преимущества это дает? Оцените последствия такой экспансии для потребителей, традиционных игроков и состояния конкуренции в целом.*

3. Экономика доступа как новая модель потребления: драйверы и ограничения. *Почему бизнес-модели, основанные на временном доступе, а не на владении (подписка, шеринг), стали массовым явлением? Проанализируйте экономические, технологические и социальные причины этого тренда. На примере одной из сфер (транспорт, медиа, ритейл) оцените, как такая модель меняет отрасль, и с какими рисками (например, для устойчивости бизнеса или потребительских привычек) она сталкивается.*

Критерии оценки эссе: теоретическая грамотность, аналитическая глубина, структура и ясность, оригинальность выводов.

**Тема 2. Технологический стэк и операционный цифровой менеджмент.**

Данная тема переводит стратегические концепции цифровой экономики в плоскость конкретных инструментов, внедряемых в ежедневную деятельность компании. **Технологический стэк** – это целостная архитектура, обеспечивающая реализацию ключевых принципов цифрового менеджмента: подхода, основанного на данных, клиентоцентричности и операционной эффективности. Рассмотрим его основные уровни.

**2.1. Управление, основанное на данных: от информации к конкурентному преимуществу.**

Ключевой принцип цифрового менеджмента – управление на основе данных (data-driven decision making). Это означает переход от интуитивных и опытных решений к решениям, подкрепленным цифровыми доказательствами. Технологической основой для этого служат три взаимосвязанных компонента.

**1. Большие данные (Big Data)** и их источники. «Большими» данные становятся не только из-за объема (Volume), но и из-за высокой скорости их поступления (Velocity), разнообразия форматов (Variety) и важности для бизнеса (Value).

Рис. 3. Ключевые источники Big Data в торговле и менеджменте

**2. Бизнес-аналитика (BI) и системы поддержки принятия решений (СППР).** Сами по себе «сырые» данные ценности не несут. Для их превращения в знания нужны инструменты Business Intelligence (BI) – например, Power BI, Tableau, Yandex DataLens. Эти системы визуализируют данные, строят интерактивные отчеты и дашборды (панели индикаторов) в реальном времени. Руководитель может одним взглядом оценить KPI по продажам, выполнение плана, динамику трафика. СППР идет дальше, используя модели для анализа «что, если?» и выработки рекомендованных решений (например, какой поставщик выгоднее при изменении курса валют).

**3. Машинное обучение (ML) и искусственный интеллект (AI)** в менеджменте. Это следующий уровень зрелости работы с данными, когда системы не просто показывают, что происходит, но

и прогнозируют будущее и автоматизируют решения. Эта трансформация реализуется на трех концептуальных уровнях:

- прогнозная аналитика (Predictive Analytics): алгоритмы ML анализируют исторические данные и выявляют скрытые закономерности для предсказания: будущего спроса на товары (для оптимизации запасов), вероятного оттока клиентов (чтобы удержать их специальным предложением), сроков доставки с учетом пробок;
- цифровые помощники и чат-боты: ИИ-боты на базе обработки естественного языка (NLP) автоматически отвечают на стандартные вопросы клиентов в онлайн-чатах, экономя время операторов;
- динамическое ценообразование: алгоритмы в реальном времени корректируют цены на товары (авиабилеты, номера в отелях, товары на маркетплейсах) в зависимости от спроса, остатков, поведения конкурентов и даже профиля конкретного покупателя.

Таким образом, управление на основе данных – это культура и инфраструктура, обеспечивающая сбор, хранение, анализ и безопасность данных как основного аргумента для принятия решений.

## 2.2. Цифровые системы управления бизнес-процессами: ERP, CRM и SCM.

Для наглядной работы с бизнес-данными и клиентами компаниям необходимы специализированные информационные системы. Они образуют цифровой скелет организации, автоматизируя и связывая между собой ключевые рабочие процессы. Рассмотрим три основных типа таких систем: для управления внутренними ресурсами (ERP), для работы с клиентами (CRM) и для организации поставок (SCM).

**1. ERP-системы** (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия). Это цифровая центральная нервная система компании. ERP – это комплекс модулей, объединенных общей базой данных:

- финансы и учет: главная книга, расчеты с поставщиками и покупателями;
- управление закупками и цепями поставок (SCM): отслеживание заказов, логистика, управление взаимоотношениями с поставщиками (SRM);

• управление производством и запасами: контроль складских остатков в реальном времени (что исключает ситуацию «в компьютере есть, а на полке нет»), планирование производства.

• управление персоналом (HRM).

Ключевая ценность ERP – в интеграции. Когда менеджер по продажам выставляет счет клиенту в CRM, эта информация автоматически попадает в финансовый модуль ERP. Когда со склада отгружается товар, это сразу списывается с остатков и формирует данные для бухгалтерии. Это устраняет «информационные разрывы» между отделами и создает единую картину бизнеса.

**2. CRM** (Customer Relationship Management) и SCRM (Social CRM) – управление отношениями с клиентами. Если ERP оптимизирует внутренние процессы, то CRM фокусируется на внешней ценности – на клиенте. Современная CRM – это не просто база данных с телефонами, а платформа для управления всем жизненным циклом клиента.

• Сквозная аналитика клиентского пути: от первого посещения сайта до повторной покупки и отзыва.

• Автоматизация маркетинга: настройка автоматических email- или sms-рассылок в зависимости от действий клиента (бросил корзину – напомнить, купил товар – предложить сопутствующий).

• Управление продажами (Sales Force Automation): контроль воронки продаж, планирование визитов, напоминание о звонках.

• Обслуживание клиентов: история всех обращений, интеграция с чатами и кол-центром.

SCRM – это развитие CRM в эпоху социальных сетей. Система мониторит упоминания бренда в соцсетях, мессенджерах и на форумах, позволяя вовремя реагировать на вопросы, жалобы или положительные отзывы, превращая их в инструмент маркетинга.

**3. Цифровая трансформация цепочки поставок (SCM 4.0).** Современная Supply Chain – это цифровая сеть, обеспечивающая сквозную прозрачность и высокую скорость операций. Эта трансформация реализуется через несколько ключевых технологических слоев:

• технологии сквозного отслеживания (прозрачность): RFID-метки и QR-коды, присвоенные каждой единице товара или паллете, становятся и цифровыми двойниками. Это позволяет в реальном времени видеть всю цепочку движения: от склада поставщика

и транспорта в пути до зоны приемки в магазине. Прозрачность становится основой для управления;

• «умный» склад (скорость и точность): на складах скорость и безошибочность обеспечивают автоматизированные системы: роботы-комплектовщики, системы компьютерного зрения для контроля сборки заказа и дроны для мгновенной инвентаризации высоких стеллажей. Это устраняет «узкие места» и человеческий фактор;

• предиктивная логистика (оптимизация и прогнозируемость): Скорость доставки оптимизируется за счет анализа больших данных. Системы, используя данные GPS, информацию о пробках и историю прошлых доставок, не только строят оптимальные маршруты в реальном времени, но и прогнозируют точные сроки прибытия грузов для всех участников цепи.

Внедрение ERP, CRM и цифровых SCM-решений – это операционная основа для реализации стратегий, рассмотренных в Теме 1. Они переводят стратегическую идею «быть клиентоцентричным» в конкретные процессы, а идею «управлять на основе данных» – в ежедневные отчеты и KPI.

### 2.3. Сквозные технологии как инфраструктура цифрового бизнеса.

Прикладные бизнес-системы (ERP, CRM, SCM) функционируют на базе фундаментальных, «сквозных» технологий, которые формируют универсальную инфраструктуру всей цифровой экономики. Эти технологии обеспечивают гибкость, связность и доверие, необходимые для работы современных организаций.

1. Облачные технологии (Cloud Computing) представляют собой парадигму отказа от владения собственной дорогостоящей серверной инфраструктурой в пользу аренды вычислительных ресурсов у специализированных провайдеров, таких как Яндекс.Облако, VK Cloud Solutions или SberCloud. В зависимости от уровня предоставляемых услуг выделяют несколько моделей.

Модель IaaS (Infrastructure as a Service) предполагает аренду виртуальных серверов, сетей и систем хранения, где компания самостоятельно управляет операционными системами и программным обеспечением, например, для развертывания собственной ERP-системы.

PaaS (Platform as a Service) предоставляет готовую платформу для разработки, тестирования и запуска приложений, освобождая бизнес от забот об инфраструктуре.

Наиболее распространенной для бизнес-задач является модель SaaS (Software as a Service), когда пользователь получает доступ к готовому прикладному программному обеспечению (например, CRM Salesforce, почтовому клиенту Gmail или корпоративному мессенджеру) напрямую через веб-браузер, а провайдер отвечает за обновления, безопасность и доступность сервиса.

Рис. 4. Модели облачных технологий

Ключевые преимущества облачных технологий для бизнеса включают гибкость и масштабируемость ресурсов, оплату по факту использования (перевод капитальных расходов CapEx в операционные OpEx), глобальную доступность систем и снижение затрат на содержание собственного IT-персонала и инфраструктуры.

**2. Интернет вещей (IoT)** представляет собой сеть физических объектов («вещей»), оснащенных датчиками, программным обеспечением и средствами подключения для обмена данными через интернет. В операционном менеджменте и логистике IoT находит разнообразное применение. «Умные полки», оснащенные датчиками веса, в режиме реального времени контролируют товарные

остатки в торговом зале и автоматически формируют заявки на пополнение запасов. Датчики температуры и влажности обеспечивают непрерывный контроль условий хранения и транспортировки скоропортящихся товаров, создавая цифровую «холодовую цепь». Системы управления зданием на основе данных с датчиков присутствия автоматически регулируют освещение и отопление в помещениях магазинов и складов, оптимизируя энергопотребление.

**3. Блокчейн (Blockchain)** – это технология распределенного цифрового реестра, в котором записи (блоки) криптографически связываются друг с другом и защищены от несанкционированного изменения. В управлении цепочками поставок блокчейн позволяет создавать неизменяемую и прозрачную цифровую историю движения каждого товара – от сырья у производителя до полки в магазине. Это открывает новые возможности для борьбы с контрафактом: конечный потребитель может отсканировать QR-код на упаковке и получить достоверную информацию о происхождении продукта, что особенно критично для фармацевтики, продуктов премиум-класса и органического сельского хозяйства. Кроме того, технология повышает прозрачность взаимодействия между всеми участниками цепочки, которые начинают работать с единой, доверенной версией данных. Смарт-контракты – самоисполняемые программные алгоритмы, работающие на блокчейне, – могут автоматически инициировать платежи или другие действия при наступлении заранее определенных условий (например, подтверждении доставки товара).

**Резюме:** Теоретические принципы цифровой трансформации реализуются через конкретный технологический стэк, образуя трехуровневую архитектуру. Фундамент составляют сквозные инфраструктурные технологии: облачные сервисы (IaaS, PaaS, SaaS), обеспечивающие гибкость; Интернет вещей (IoT), оцифровывающий физические активы; и блокчейн, гарантирующий доверие и прослеживаемость. На этом фундаменте строятся прикладные бизнес-системы: ERP (интеграция внутренних процессов), CRM (управление отношениями с клиентом) и SCM 4.0 (цифровая цепочка поставок). Верхний уровень – это инструменты работы с данными, включающие сбор Big Data, их визуализацию в BI-системах

и предиктивную аналитику на основе машинного обучения. Взаимодействие этих уровней создает операционную основу для data-driven решений и реализации стратегических задач.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Объясните разницу между BI-системой (бизнес-аналитикой) и системой на базе машинного обучения. Какую задачу решает каждая из них?

2. В чем принципиальное отличие подхода SaaS от традиционной покупки коробочной версии ПО (например, 1С)? Какие плюсы и минусы вы видите для средней торговой компании?

3. Представьте, что вы управляющий сетью кофеен. Как с помощью IoT-технологий можно решить проблему постоянной нехватки молока или сиропов в отдельных точках?

4. Опишите, как комплексное внедрение ERP-системы способно трансформировать кросс-функциональное взаимодействие между отделами продаж, склада и финансов.

5. Какие практические применения технологий Интернета вещей (IoT) и блокчейна вы видите в логистике скоропортящихся товаров (например, продуктов питания)?

## Задания для самостоятельной работы

**Задание 2. Тест.**

1. Интерактивная панель, отображающая ключевые показатели эффективности (KPI) компании в реальном времени, формируется с помощью:

а) CRM-системы;

б) ERP-модуля;

в) BI-платформы;

г) IoT-датчиков.

2. Модель облачных вычислений, при которой пользователь получает доступ к готовому прикладному программному обеспечению через веб-браузер, – это:

а) инфраструктура как услуга (IaaS);

б) платформа как услуга (PaaS);

в) программное обеспечение как услуга (SaaS);

г) локальная установка (On-Premise).

3. Технология, обеспечивающая создание неизменяемой цифровой цепочки документов о происхождении и перемещении товара, – это:

а) искусственный интеллект (AI);
б) блокчейн (Blockchain);
в) большие данные (Big Data);
г) облачные вычисления (Cloud).

4. Интегрированная информационная система, объединяющая управление финансами, закупками, запасами и персоналом в рамках единой базы данных, – это:
а) система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM);
б) система планирования ресурсов предприятия (ERP);
в) система управления цепочками поставок (SCM);
г) платформа бизнес-аналитики (BI).

5. Установите соответствие между технологическим решением и его ключевой бизнес-функцией:

| Технологическое решение | Ключевая бизнес-функция |
|---|---|
| 1. Алгоритмы прогнозной аналитики (Predictive Analytics) | а) автоматическое пополнение остатков на складе при продаже |
| 2. RFID-метка и сканер | б) расчет вероятного спроса на товар в следующем месяце |
| 3. Облачный сервис по модели SaaS | в) точное определение местоположения паллеты на складе |
| 4. Интеграция модулей ERP и CRM | г) использование корпоративной почты без администрирования серверов |

**Задание 3. Кейс «Стратегия цифровизации для сети магазинов «Домашний Очаг».**

**Ситуация.** Сеть магазинов товаров для дома и ремонта «Домашний Очаг» (12 магазинов в одном регионе) столкнулась с растущим давлением со стороны федеральных гипермаркетов и онлайн-маркетплейсов. Несмотря на лояльность части аудитории, отмечаются следующие системные проблемы: падение среднего чека, рост остатков неходовых позиций при периодических дефицитах популярных товаров, высокая зависимость от компетенций конкретных менеджеров по закупкам и сложности в оценке эффективности маркетинговых акций. Владелец сети утвердил бюджет на цифровую трансформацию и нанял вас в качестве консультанта для разработки плана первоочередных действий.

**Блок 1. Диагностика и целеполагание.**

Ваша первая задача – структурировать проблемы и сформулировать цели цифровизации. Основываясь на описании, выделите три ключевые операционные проблемы «Домашнего Очага» и для каждой предложите, какую конкретную управленческую цель может решить внедрение цифровых технологий. Например, проблема: «Рост остатков неходовых позиций». Цель технологии: «Повысить оборачиваемость запасов на 15% за счет внедрения системы прогнозного планирования закупок».

**Блок 2. Выбор технологического стека.**

Используя материалы темы, предложите три конкретные технологии или системы (например, определенный класс ПО, тип аналитики, инфраструктурное решение), внедрение которых будет наиболее критичным для достижения целей из Блока 1. Для каждой технологии кратко обоснуйте ваш выбор, описав, как именно она будет работать в контексте бизнеса сети магазинов. Избегайте общих фраз; фокусируйтесь на механизме воздействия (например, не «внедрить CRM», а «внедрить CRM с модулем сквозной аналитики клиентского пути для сегментации покупателей и персонализации email-рассылок, что позволит повысить средний чек»).

**Блок 3. Оценка рисков и этапность.**

Владелец опасается длительных и дорогостоящих проектов, которые дезорганизуют текущую работу. Составьте рекомендации по управлению рисками и предложите рациональную последовательность (дорожную карту) внедрения на первые 18 месяцев. Ваш план должен включать 3-4 четких этапа. Для каждого этапа укажите: 1) какую ключевую технологию/систему внедряем; 2) какую конкретную бизнес-проблему это решает в первую очередь; 3) какой измеримый результат (KPI) ожидается по итогам этапа. Объясните логику выбранной последовательности: почему вы предлагаете начинать именно с этого, а не с другого решения.

Критерии оценки кейса: Глубина анализа проблем через призму технологий, обоснованность аргументов за/против, реалистичность и последовательность предложенного плана.

**Тема 3. Стратегия, организация и кадры в управлении цифровой трансформацией.**

**Цифровая трансформация** – это глубокое изменение бизнес-модели, организационной культуры и операционных процессов, направляемое стратегией и реализуемое людьми. Если предыдущие темы дали нам понимание *что* (Тема 1) и *с помощью чего* (Тема 2) трансформировать, то эта тема отвечает на вопрос *как*. Мы переходим от технологического инструментария к вопросам управления изменениями, организационного дизайна и человеческого капитала – самым сложным и критическим компонентам успеха.

### 3.1. Разработка и реализация стратегии цифровой трансформации.

Стратегия цифровой трансформации – это логическое продолжение общей корпоративной стратегии. Ее цель – определить, как компания будет использовать цифровые технологии для достижения своих стратегических целей: роста выручки, завоевания новых рынков, повышения операционной эффективности или создания принципиально новых продуктов.

Первый шаг – это диагностика цифровой зрелости. Компаниям необходимо объективно оценить свою текущую позицию. Для этого используются модели цифровой зрелости (Digital Maturity Models), которые анализируют организацию по нескольким осям:

- технологии. Насколько современна и интегрирована IT-инфраструктура?
- данные и аналитика. Управляем ли мы на основе данных?
- процессы. Насколько процессы автоматизированы, гибки и клиентоцентричны?
- организация и культура. Готова ли структура и коллектив к изменениям, к экспериментам?
- клиентский опыт. Насколько глубоко мы понимаем и предвосхищаем потребности клиента?

Рис. 5. Визуализация диагностики
цифровой зрелости организации

Результатом диагностики становится понимание разрыва между текущим и целевым состоянием. На основе этого определяются приоритеты и выбирается стратегический фокус трансформации.

1. **Оптимизация операций (Doing things better).** Фокус на повышении эффективности существующих процессов. Примеры: внедрение ERP для автоматизации учета, использование RPA-роботов для рутинных операций, цифровизация документооборота. Это наиболее распространенный и наименее рискованный путь, дающий быстрый возврат инвестиций (ROI).

2. **Трансформация бизнес-модели (Doing better things).** Фокус на изменение способа создания и захвата ценности. Примеры: переход от продажи товаров к модели подписки (например, производитель станков продает доступ к «часам работы» оборудования), создание отраслевой платформы или маркетплейса, запуск экосистемы сервисов вокруг основного продукта. Это более рискованный, но и потенциально более доходный путь.

3. **Создание новых цифровых бизнесов (Doing new things).** Фокус на создании с нуля или поглощении (M&A) принципиально

новых цифровых продуктов или сервисов, которые могут даже конкурировать с основным бизнесом. Пример: банк создает отдельный финтех-стартап с собственной культурой и брендом.

Ключевым принципом современной стратегии является гибкость (agility). Вместо пятилетнего детального плана формируется стратегическое видение и дорожная карта (roadmap) на 1-3 года, состоящая из серии коротких итераций – спринтов. Это позволяет быстро тестировать гипотезы на рынке (например, через MVP – минимально жизнеспособный продукт), получать обратную связь от клиентов и корректировать курс без огромных затрат на реализацию «непоправимых» проектов.

### 3.2. Организационные изменения и культура в цифровую эпоху.

Технологии внедряют в конкретную организацию с устоявшейся структурой и культурой. Без их адаптации любой, даже самый передовой, технологический проект обречен на провал из-за сопротивления сотрудников.

Центральным элементом новой организационной реальности становится формирование цифровой культуры (Digital Culture). Ее основные черты:

- ориентация на клиента (Customer Centricity): Приоритет потребностей клиента над удобством внутренних процедур;
- культура экспериментов и права на ошибку: Поощрение тестирования гипотез и быстрого обучения на неудачах (fail fast, learn fast). Ошибка рассматривается не как провал, а как источник ценных данных;
- коллаборация и открытость: Стирание барьеров между отделами, прозрачность информации, работа в кросс-функциональных командах;
- Data-driven мышление: Привычка подкреплять идеи и решения данными, а не мнениями или традициями.

Чтобы поддерживать эту культуру, меняется организационная структура. Жесткие иерархические пирамиды замещаются более плоскими, сетчатыми структурами. Возникают новые роли:

• Product Owner и Agile-команды: для разработки цифровых продуктов создаются автономные команды, включающие разработчиков, дизайнеров, маркетологов и аналитиков, которые несут полную ответственность за результат.

• CDO (Chief Digital Officer) / Вице-президент по цифровой трансформации: высокопоставленный руководитель, отвечающий за интеграцию цифровых технологий в бизнес-стратегию и координацию всех соответствующих инициатив. Он является мостом между IT-департаментом и бизнес-подразделениями.

• Data Scientist и ML-инженеры: специалисты, которые превращают данные в прогнозы и автоматизированные решения.

Ключевым подходом к управлению такими изменениями является change management (управление изменениями). Это системный процесс, включающий создание ощущения срочности, формирование коалиции лидеров, создание и коммуникацию видения, расширение прав сотрудников и закрепление изменений в культуре через системы мотивации.

### 3.3. Развитие кадрового потенциала и управление рисками.

Технологии не заменяют людей, но кардинально меняют требования к их компетенциям. Цифровая грамотность перестает быть прерогативой IT-специалистов и становится обязательным навыком для каждого сотрудника – от менеджера по продажам, который должен уметь работать с CRM и аналитическим дашбордом, до директора по закупкам, использующего предиктивные модели. Компании сталкиваются с необходимостью массового повышения квалификации (upskilling) и переподготовки (reskilling) своего персонала.

• Upskilling – это углубление существующих навыков (например, обучение бухгалтера работе в новой облачной ERP).

• Reskilling – это обучение совершенно новым профессиям (например, переквалификация оператора кол-центра в специалиста по работе с чат-ботами или аналитика данных).

Это требует инвестиций в корпоративные университеты, онлайн-платформы для обучения (например, Нетология, Яндекс.Практикум для компаний), создание программ наставничества и развития внутренней мобильности.

Параллельно с развитием возможностей необходимо управлять новыми рисками цифровой среды, среди которых наиболее значимыми являются:

1) кибербезопасность. Цифровизация расширяет возможности для атак. Риски включают утечки персональных данных клиентов (нарушение ФЗ № 152 «О персональных данных» от 27.07.2006), фишинг-атаки на сотрудников, шифровальщики, парализующие работу. Менеджмент должен понимать базовые принципы информационной безопасности и вкладывать ресурсы не только в технологии защиты, но и в регулярное обучение сотрудников;

2) этика данных и искусственного интеллекта. Использование данных и алгоритмов ставит острые этические вопросы:

- алгоритмическая предвзятость: если алгоритм для отбора резюме обучался на исторических данных, где преобладали мужчины, он будет необъективно оценивать женские резюме.
- конфиденциальность и согласие: как собираются и используются персональные данные клиентов? Получает ли компания осознанное согласие?
- прозрачность и объяснимость: может ли компания объяснить, почему алгоритм отказал клиенту в кредите или предложил именно такую цену?

Управление этими рисками требует разработки внутренних этических хартий по использованию ИИ, внедрения принципов ответственного ИИ (Responsible AI) и открытого диалога с обществом.

### 3.4. Правовая среда и нормативное регулирование цифровой экономики.

Деятельность в цифровой среде осуществляется в рамках формирующейся правовой среды. Понимание ее основ – обязательный элемент компетенций менеджера.

Защита персональных данных, регламентируемая Федеральным законом № 152-ФЗ, накладывает на операторов ряд обязательств, включая получение согласия субъекта данных, обеспечение безопасности их обработки и уведомление уполномоченного регулятора в случае нарушений. Данная правовая область является фундаментальной для легитимной работы с клиентскими системами управления взаимоотношениями (CRM) и технологиями больших данных (Big Data).

Регулирование цифровых финансовых активов и блокчейн-технологий, установленное Федеральным законом № 259-ФЗ, определяет правовые основы для эмиссии и обращения цифровых прав и токенов. Это создает новые возможности для бизнеса, такие как проведение security token offerings (STO) и использование смарт-контрактов, а также формирует сопутствующие правовые обязанности для участников этого рынка.

Правовой статус искусственного интеллекта (ИИ) в Российской Федерации на сегодняшний день не имеет единого законодательного определения, и в правовой доктрине сформировались три основные концепции его квалификации. Согласно первой, наиболее дискуссионной позиции, ИИ может рассматриваться как особый субъект права («электронное лицо»), наделённый ограниченной правосубъектностью, приближенной к статусу физического лица. Эта модель предполагает возможность самостоятельного участия ИИ в правоотношениях и несения ответственности. Вторая позиция предлагает признать ИИ объектом права, схожим по статусу с животными, то есть имуществом особого рода. В этом случае ответственность за действия ИИ полностью возлагается на его владельца или оператора. Третья, и наиболее распространенная в действующем правоприменении, точка зрения определяет ИИ как техническое средство или сложный программно-аппаратный комплекс. В рамках этого подхода ИИ не обладает самостоятельным статусом, а является инструментом, и вся ответственность за его использование и последствия лежит на разработчиках и пользователях.

Регулирование деятельности цифровых платформ тесно связано с нормами антимонопольного права. Федеральная антимонопольная служба России применяет к цифровым рынкам положения Федерального закона «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ, пресекая злоупотребление доминирующим положением, антиконкурентные сговоры, а также недобросовестные практики, такие как скрытая реклама (нативная реклама) или искусственное накручивание отзывов.

Интеллектуальная собственность в цифровой среде охватывает вопросы защиты программного обеспечения, баз данных, дизайна пользовательских интерфейсов и цифрового контента. Данная пра-

вовая сфера требует от организаций обеспечения легальности используемого программного обеспечения и корректного оформления исключительных прав на создаваемые и используемые цифровые активы.

Правовое регулирование – это инфраструктурный элемент цифровой экономики, создающий правила игры. Эффективный цифровой менеджмент требует активного юридического подхода, а именно интеграции правовой экспертизы на ранних этапах разработки стратегии и продуктов.

Успешная цифровая трансформация является, в первую очередь, управлением комплексными организационными изменениями. Она начинается с разработки стратегии, основанной на диагностике цифровой зрелости. Ключевым фактором успеха становится формирование цифровой культуры и адаптация организационной структуры. Наиболее сложной задачей является развитие кадрового потенциала (upskilling, reskilling) и управление новыми рисками (кибербезопасность, этика ИИ). Важнейшим инфраструктурным элементом является правовая среда, регулирующая обработку данных, использование ИИ, деятельность платформ и защиту интеллектуальной собственности. Конечный результат зависит от синергии технологий, грамотной стратегии, готовности людей к изменениям и соблюдения правовых норм.

Таким образом, устойчивое конкурентное преимущество в современной среде формируется не отдельными технологиями или бизнес-моделями, а способностью организации к целостной синхронизации всех компонентов:

1) стратегического видения, основанного на понимании парадигм цифровой экономики и новых правил игры (бизнес-моделей);

2) технологической архитектуры (стэка), операционализирующей это видение в конкретные инструменты работы с данными, процессами и цепочками поставок;

3) организационного потенциала, выраженного в цифровой культуре, адаптивных структурах, развитых кадрах и эффективном управлении изменениями и рисками;

4) правовой осознанности, обеспечивающей легитимность и устойчивость цифровых инициатив в регулируемой среде.

Понимание этой взаимосвязи и развитие компетенций на каждом из указанных уровней составляют основу профессиональной

подготовки современного менеджера, способного не только адаптироваться к изменениям, но и инициировать и управлять цифровой трансформацией в своей профессиональной области.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Объясните разницу между стратегическими фокусами «оптимизация операций» и «трансформация бизнес-модели». Приведите по одному примеру из сферы торговли для каждого фокуса.

2. Почему внедрение даже самой совершенной CRM-системы может провалиться без параллельной работы по формированию цифровой культуры в отделе продаж? Опишите возможные сценарии сопротивления.

3. Что для компании важнее на старте трансформации: нанять высокооплачиваемого CDO (Chief Digital Officer) со стороны или развивать внутреннего лидера изменений? Аргументируйте свою позицию, выделив плюсы и риски каждого подхода.

4. Как связаны между собой концепции «data-driven management» и «этика искусственного интеллекта»? Почему слепое следование данным без этических рамок может создать репутационные и юридические риски для компании?

**Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1. Тест.**

1. Процесс оценки текущего состояния компании по осям «технологии», «данные», «процессы» и «культура» для определения направлений цифрового развития – это:

а) SWOT-анализ;

б) PEST-анализ;

в) диагностика цифровой зрелости (Digital Maturity Assessment);

г) ABC-анализ.

2. Стратегический фокус трансформации, при котором компания меняет способ создания ценности, например, переходя от продажи продукта к модели подписки, – это:

а) оптимизация операций;

б) трансформация бизнес-модели;

в) создание нового цифрового бизнеса;

г) технологическая модернизация.

3. Ключевая роль в организации, отвечающая за интеграцию цифровых технологий в бизнес-стратегию и координацию трансформационных инициатив, – это:

а) Chief Information Officer (CIO);

б) Chief Digital Officer (CDO);

в) Chief Executive Officer (CEO);

г) Chief Technology Officer (CTO).

4. Процесс обучения сотрудников совершенно новым навыкам и профессиям, необходимым в цифровой экономике (например, аналитика данных), – это:

а) аутсорсинг;

б) апскиллинг (повышение квалификации);

в) рескиллинг (переобучение);

г) аутстаффинг.

5. Основной этический риск, возникающий при использовании алгоритмов машинного обучения, который может привести к дискриминации определенных групп людей, – это:

а) риск кибератаки;

б) непрозрачность облачных вычислений;

в) алгоритмическая предвзятость (Bias);

г) высокая стоимость внедрения.

**Задание 2. Кейс «План изменений для производственного предприятия «ТехноПласт».**

**Ситуация.** «ТехноПласт» – стабильное предприятие по производству пластиковых изделий для строительства. Руководство осознает давление со стороны цифровых агрегаторов и более технологичных конкурентов. Принято стратегическое решение о цифровой трансформации с фокусом на оптимизацию операций и повышение клиентоцентричности. Вам, как руководителю проекта по изменениям, поручено разработать план.

**Блок 1. Преодоление сопротивления и формирование культуры.**

Первичный анализ выявил главный барьер: консервативная культура среднего звена управления (начальники цехов, руководители отделов продаж и снабжения). Они опасаются, что автоматизация лишит их власти, а прозрачность данных обнажит неэффективность их участков.

**Задача:** Разработайте конкретный план первых 3-х месяцев по работе с сопротивлением и формированию цифровой культуры. Включите не менее трех мероприятий разного типа (например, коммуникационное, обучающее, мотивационное). Для каждого мероприятия объясните его цель и то, как оно должно изменить отношение или поведение ключевой группы сотрудников.

**Блок 2. Построение команды и новые роли.**

Для реализации технологических проектов (внедрение MES-системы на производстве, новой CRM, аналитического дашборда) нужна новая структура взаимодействия.

**Задача:** Предложите модель организационной структуры для управления проектом трансформации. Следует ли создать отдельный цифровой департамент? Или сформировать кросс-функциональные проектные команды? Опишите предлагаемую вами структуру (схематично или текстом), обозначив ключевые роли (например, руководитель проекта из бизнеса, IT-архитектор, ответственный за изменения (change manager), представители ключевых подразделений). Объясните, почему выбранная вами модель наиболее эффективна для «ТехноПласта».

**Блок 3. Измерение успеха и управление рисками.**

Руководство требует четких метрик и понимания рисков.

**Задача:**

1. Предложите три KPI (ключевых показателя эффективности) для оценки успеха трансформации в первый год, которые нельзя свести просто к затратам на IT. Эти KPI должны отражать изменения в операционной деятельности и работе с клиентом (например, не «внедрена CRM», а «сокращено время обработки заявки клиента с 24 до 4 часов»).

2. Определите два наиболее значимых нематериальных риска (не связанных напрямую с бюджетом или сроками проекта), которые могут сорвать трансформацию. Для каждого риска предложите одну превентивную меру по его смягчению (например, риск: «потеря ключевых экспертов из-за неприятия изменений»; мера: «разработка программы внутреннего рескиллинга и карьерного роста для вовлечения экспертов в проект в новых ролях»).

## Список использованной литературы

1. Горелов, Н. А. Цифровая экономика и информационное общество: учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2025. – 328 с.

2. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под ред. Л. И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2025. – 437 с.

## Список литературы для самостоятельной работы

*Основная литература*

1. Гаврилов, Л. П. Цифровой бизнес: учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. – 6-е изд. – Москва : Юрайт, 2026. – 311 с.

2. Горелов, Н. А. Цифровая экономика и информационное общество: учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2025. – 328 с.

3. Калинина, А. Э. Основы цифровой экономики: учебник для вузов / А. Э. Калинина, О. В. Карпова. – Москва : КноРус, 2024. – 298 с.

*Дополнительная литература*

4. Информационные технологии в менеджменте : учебник для вузов / под ред. Е. В. Майоровой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2025. – 303 с.

5. Калаврий, Т. Ю. Инструменты цифровой экономики : учебное пособие / Т. Ю. Калаврий, О. В. Гордячкова ; Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова. – Москва : Мир науки, 2022. – 129 с.

6. Курчеева, Г. И. Менеджмент в цифровой экономике : учебное пособие / Г. И. Курчеева, А. А. Алетдинова, Г. А. Клочков ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 136 с.

7. Оверби, Х. Цифровая экономика: как информационно-коммуникационные технологии влияют на рынки, бизнес и инновации : учебник / Х. Оверби, Я. А. Одестад ; под научн. ред. М. И. Левина ; пер. с англ. И. М. Агеевой ; пер. на англ. Н. В. Шиловой ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2022. – 288 с.

8. Ренгольд, О. В. Цифровая экономика : учебно-методическое пособие / О. В. Ренгольд. – Омск : СибАДИ, 2024. – 88 с.

9. Сулейманов, М. Д. Цифровая экономика : учебник / М. Д. Сулейманов ; научные редакторы В. А. Кашин, М. М. Юмаев. – Москва : РосНОУ, 2020. – 356 с.

10. Шуваев, А. В. Цифровые технологии в экономике : учебное пособие / А. В. Шуваев ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : АГРУС, 2024. – 104 с.

11. Экономика, право и менеджмент в условиях цифровой реальности : учебное пособие / Э. Г. Шурдумова, Е. М. Машукова, А. Б. Нагоев, А. А. Кумыкова. – Нальчик : КБГУ, 2024. – 130 с.

**Интернет-ресурсы и актуальные материалы**

Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. – URL: https://digital.gov.ru/

Официальный сайт АНО «Цифровая экономика». – URL: https://d-economy.ru/

Официальный сайт Института статистических исследований и экономики знаний НИУ «Высшая школа экономики». – URL: https://issek.hse.ru/

Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/

Официальный сайт АНО «Национальные приоритеты». – URL: https:// национальныепроекты.рф/new-projects/ekonomika-dannykh/

Официальный сайт Аналитического центра при Правительстве РФ. URL: https://ac.gov.ru/publications

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – URL: https://elibrary.ru/

Научная электронная библиотека Киберленинка. – URL: https://cyberleninka.ru/

# Глава 7. АДАПТАЦИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ К НОВЫМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ И КУЛЬТУРНЫМ ТРЕНДАМ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА

Представленные материалы рассматриваются в рамках учебной дисциплины «Сервисная деятельность в туризме».

Цель – сформировать системное понимание влияния ключевых современных социально-экономических и культурных трендов России на сервисную деятельность в сфере туризма и гостеприимства и выработать практические навыки адаптации сервисных стратегий и моделей под эти изменения.

Задачи:

– **выявить** ключевые социально-экономические и культурные тренды современного российского – общества и проанализировать их влияние на потребительские ожидания в сфере туризма и гостеприимства;

– **охарактеризовать** современные модели и инструменты сервисной деятельности (гиперперсонализация, проактивный сервис, управление цифровой репутацией), адекватные выявленным трендам;

– **сформировать** навык разработки адаптивных сервисных решений на основе анализа успешных и неудачных кейсов из российской практики.

Знать: актуальные тренды и инструменты адаптации сервиса;

Уметь: анализировать среду и разрабатывать концепции адаптивного сервиса

Владеть: навыком проектирования клиентского опыта и анализа эффективных сервисных практик.

**Тема 1. Современные тренды российского общества как вызов для сервисной деятельности.**

**Тема 1.1. Ключевые социально-экономические трансформации и их влияние на потребительское поведение.**

1. Цифровизация повседневности.
2. Экономика впечатлений в российском контексте.
3. Поляризация потребительского спроса.

*1. Цифровизация повседневности*

Индустрия туризма и гостеприимства претерпевает фундаментальные изменения, вызванные цифровизацией и сменой моделей потребительского поведения. Если в конце XX – начале XXI века ключевым каналом дистрибуции являлись традиционные турагентства, то сегодня этот процесс сместился в цифровую среду [1, с. 45].

Современный потребитель обладает неограниченным доступом к информации, а его смартфон стал основным инструментом для поиска вдохновения, планирования, бронирования и оценки путешествия.

Возникает необходимость системного анализа трансформации каналов дистрибуции и выработки адаптивных стратегий для предприятий сферы услуг, что достигается при помощи анализа современных каналов поиска и бронирования туруслуг, их эволюции, влияния на потребительское поведение и последствий для бизнеса [15, с. 92].

*Эволюция каналов дистрибуции в туризме: от B2C к C2C-моделям* (см. табл. 1).

Таблица 1

*Эволюция цифровых платформ в туризме: ключевые функции и трансформация*

| Категория платформ | Ключевая трансформация | Основные функции / Роли | Конкретные примеры и механики |
|---|---|---|---|
| 1. Онлайн-агрегаторы (OTA) | От ценовой агрегации к курированию потребительского опыта | 1. Агрегация цен: Сравнительный ценовой анализ. 2. Агрегация контента: Рейтинги и пользовательские отзывы как социальное доказательство. 3. Агрегация опыта: Создание комплексных пакетов услуг (например, «всё включено»). | Стратегическое управление всем жизненным циклом путешественника (от вдохновения до пост-поездки). |

*Окончание таблицы 1*

| Категория платформ | Ключевая трансформация | Основные функции / Роли | Конкретные примеры и механики |
|---|---|---|---|
| 2. Социальные сети и мессенджеры | Трансформация в каналы дистрибуции и коммуникации | Цифровой аспирационный каталог и катализатор спроса | |
| 2.1. Визуальные платформы (например, ВКонтакте) | | Конструирование эмоционального образа дестинации | Через кураторский визуальный контент (фото, подборки) |
| 2.2. Видеоплатформы (например, RuTube) | | Генерация «эффекта присутствия» и глубокая вовлеченность | Виральное распространение контента может индуцировать феномен «сверхтуризма» |
| 2.3. Мессенджеры (например, Max) | Эволюция в каналы персонифицированной коммуникации | Предоставление консьерж-сервисов и функция бронирования | Через чат-боты и мини-приложения (мини-апы) |

Эволюцию каналов можно представить в виде четырех последовательных этапов:

Эра доминирования турагентств (1990-е – начало 2000-х). Модель B2C (Business-to-Consumer) характеризовалась централизацией информации и доступов. Агент выступал в роли «помощника». Преимуществами были экспертиза и персонализация, недостатками – ограниченный выбор и высокая стоимость транзакций.

Эра онлайн-агрегаторов (OTA) (2000-е годы). Появление платформ-агрегаторов демократизировало доступ к информации и предоставило потребителю инструменты для самостоятельного сравнения цен и бронирования в режиме 24/7. Это нанесло серьезный удар по традиционным агентствам и сместило баланс сил в сторону цифровых платформ.

Эра мобильных приложений (2010-е – настоящее время). С распространением смартфонов произошла контекстуализация и персонализация бронирования. Модель «на ходу, в движении» подразумевает мгновенное бронирование, основанное на данных геоло-

кации и предпочтениях пользователя. Более 50% всех онлайн-бронирований в туризме и гостеприимстве сегодня совершаются с мобильных устройств.

Эра инспирационных платформ и социальных сетей (настоящее время и будущее). Происходит переход от транзакционных к инспирационным каналам. Доминирующей становится модель B2C2C (Business-to-Consumer-to-Consumer), где пользовательский контент является основным драйвером спроса. Путешествие начинается не с поиска «отель в Москве», а с просмотра визуального контента в социальных сетях.

*Анализ современных цифровых каналов.*

Рассмотрим мобильные приложения как структурный элемент цифровой экосистемы. В данном контексте современные мобильные приложения претерпели существенную трансформацию, эволюционировав от инструментов транзакционного взаимодействия до многофункциональных платформ управления всем циклом путешествия. В ходе этих изменений становятся очевидны следующие ключевые тенденции:

1) реализация принципов гиперперсонализации посредством применения алгоритмов машинного обучения для анализа поведенческих паттернов пользователей, что позволяет формировать релевантные предложения на основе предиктивной аналитики;

2) создание бесшовного пользовательского опыта через интеграцию в единый интерфейс сервисов бронирования, онлайн-регистрации, систем цифрового доступа, а также модулей заказа сопутствующих услуг;

3) внедрение иммерсивных технологических решений, где применение дополненной реальности обеспечивает возможности виртуального инспектирования гостиничных номеров и интерактивного знакомства с туристскими аттракциями.

Современные цифровые платформы выходят за рамки простого информирования или сравнения цен. OTA стали управлять всем опытом путешествия, а социальные сети превратились из источников вдохновения в прямые точки продаж и сервисного обслуживания.

Феномен социальной коммерции проявляется в интеграции функционала бронирования и транзакций непосредственно в интерфейс социальных платформ, что минимизирует количество взаимодействий до совершения покупки.

*Вызовы и стратегические ответы для индустрии* (см. табл. 2).

Рассмотрим ключевые вызовы.

Диспропорция в отношениях с OTA (**онлайн-агентство путешествий**, цифровая платформа, которая агрегирует (собирает) предложения от различных поставщиков туристических услуг (отелей, авиакомпаний, прокатов автомобилей и т.д.) и позволяет пользователю сравнить их и забронировать в одном месте):

– высокие комиссии и зависимость малого бизнеса от платформ;

– ценовая прозрачность и гиперконкуренция;

– усиление влияния ugc (**пользовательский контент,** то есть любой контент (текст, фото, видео, отзывы, посты в соцсетях), созданный обычными пользователями, а не брендом или компанией, на репутацию);

– необходимость мультиканального присутствия и согласованности данных.

Таблица 2

*Стратегические возможности для отельного бизнеса*

| Категория стратегических возможностей | Конкретные меры и инструменты | Ожидаемый результат / Цель |
|---|---|---|
| 1. Управление каналами продаж и лояльность | • Развитие программ лояльности (бонусы, статусы).<br>• Гарантия лучшей цены на официальном сайте.<br>• Предоставление эксклюзивных услуг и предложений через прямые каналы | Повышение доли прямого бронирования, снижение зависимости от посредников (OTA), увеличение CLV (пожизненной ценности клиента) |
| 2. Цифровая трансформация и клиентский опыт | • Разработка мобильного приложения отеля.<br>• Внедрение функций «умного номера» (управление сервисами, temperature).<br>• Персонализированные рекомендации услуг и активностей | Создание уникального и удобного клиентского пути, усиление вовлеченности гостей на всех этапах, повышение уровня сервиса |

*Окончание таблицы 2*

| Категория стратегических возможностей | Конкретные меры и инструменты | Ожидаемый результат / Цель |
|---|---|---|
| 3. Маркетинг и работа с контентом | • Проактивный мониторинг и ответы на отзывы.<br>• Легализация и интеграция пользовательского контента (UGC: фото, видео, отзывы) в рекламу и на сайт.<br>• Коллаборации с микро- и макро-инфлюенсерами | Укрепление онлайн-репутации, повышение доверия за счет аутентичного контента, целевое привлечение новой аудитории |
| 4. Партнёрства и привлечение аудитории | • Сотрудничество с инфлюенсерами для создания аутентичного контента и обзоров.<br>• Проведение таргетированных кампаний с инфлюенсерами на разные сегменты аудитории | Увеличение узнаваемости бренда, привлечение клиентов из новых ниш, генерация качественного визуального и текстового контента |

*Компетенции будущего для специалистов индустрии.*

В условиях цифровой трансформации от специалистов требуются:

1) цифровая грамотность: понимание принципов работы OTA, систем управления доходами (RMS), аналитики веб- и социальных метрик;

2) навыки контент-менеджмента и сторителлинга для различных цифровых платформ;

3) мастерство цифрового клиентского сервиса: Умение управлять онлайн-репутацией, вести диалог в мессенджерах и решать конфликты в публичном цифровом пространстве;

4) аналитическое мышление: Способность работать с большими данными (Big Data) для прогнозирования спроса и персонализации предложений;

5) глубокое понимание карты клиентского пути и точек касания для его оптимизации.

Цифровая трансформация каналов поиска и бронирования привела к формированию гибридной среды, где физический опыт неотделим от цифрового. Доминирующей логикой становится переход от простой продажи услуги к созданию целостного, бесшовного путешествия, которое инициируется в инспирационных каналах

(соцсети), планируется и бронируется через агрегаторы и мобильные приложения, а оценивается через обратную связь в виде UGC. Успех предприятий туризма и гостеприимства в новой реальности определяется их способностью адаптироваться к этой сложной, динамичной экосистеме, выстраивать прямые отношения с клиентом и эффективно использовать цифровые инструменты для создания дополнительной ценности на всех этапах клиентского пути.

Индустрия гостеприимства в России переживает этап глубокой трансформации, обусловленной сменой парадигмы потребительского поведения. Ключевым трендом последнего десятилетия стал рост ожиданий к бесшовности – непрерывности и целостности взаимодействия гостя с поставщиком услуг при переходе между цифровыми и физическими каналами. Традиционная модель сервиса, основанная на дискретных операциях в точках контакта, уступает место интегрированной экосистеме, где мобильное устройство гостя становится центральным элементом управления всем циклом путешествия.

Возникает необходимость осмысления новых требований к организации сервиса в условиях цифровизации и выработки адаптивных стратегий для российских предприятий размещения.

Рассмотрим *концепцию бесшовного опыта* и ее операционализацию в туризме и гостеприимстве:

Бесшовный опыт понимается как качественно новый уровень взаимодействия, который можно охарактеризовать при помощи непрерывности (отсутствием разрывов при переходе между онлайн- и офлайн-каналами), консистентности (согласованностью данных и условий во всех точках касания), а также контекстуальной релевантности (персонализацией на основе истории предыдущих взаимодействий).

В индустрии туризма и гостеприимства это выражается в создании сквозного технологического контура, охватывающего все стадии потребительского цикла: предварительное планирование и бронирование, пребывание в отеле и пост-продакшн.

*Ключевые драйверы роста ожиданий к бесшовности в России.*

Анализ позволяет выделить четыре основных фактора, сформировавших новые стандарты потребительских ожиданий, таких как доминирование супер-приложений (Яндекс, VK, Сбер) – платформ, объединяющих множество сервисов в едином интерфейсе.

Пользователи переносят ожидание универсальности и удобства на опыт взаимодействия с гостиничными предприятиями, стандартизация сервисов мгновенной доставки («Яндекс.Еда», «СберМаркет») – сформировала запрос на прозрачность и предсказуемость сервисных процессов, в частности – возможность отслеживания статуса заказа в реальном времени, массовая адаптация финансовых технологий (СБП, QR-платежи) – утвердила бесконтактные взаимодействия как новую норму, что особенно актуально в контексте пост-пандемических поведенческих паттернов. и трансформация роли мобильного устройства – из коммуникационного канала в основной инструмент управления потребительским опытом.

*Структурная трансформация сервисной модели в российском гостеприимстве.*

Требование бесшовности вызывает структурные изменения в организации гостиничного сервиса. Изменения происходят на этапе пред-продакшн: внедряются системы онлайн-чекина и предварительной регистрации, развивается цифровой консьерж-сервис для предварительного заказа дополнительных услуг.

На этапе пребывания: внедряются технологии цифрового ключа, разрабатываются единые мобильные приложения отеля для управления услугами, создаются системы персональных рекомендаций на основе анализа данных.

На этапе пост-продакшн: реализуется автоматический чекаут, интегрируются системы лояльности с мобильными платформами и автоматизируется сбор обратной связи.

Пример успешной имплементации – кейсы гостиничных сетей «Азимут» и «Космос», разработавших мобильные приложения с функционалом онлайн-чекина, электронного ключа и заказа дополнительных услуг, что позволило значительно снизить нагрузку на фронт-офис и повысить уровень клиентской удовлетворенности.

Рост ожиданий к бесшовному онлайн-офлайн взаимодействию в российском гостеприимстве представляет собой не временный тренд, а структурный сдвиг, вызванный глубокой интеграцией цифровых технологий в повседневные практики потребления. Ответом индустрии становится трансформация сервисной модели от дискретной к целостной экосистеме, где физический и цифровой опыт гостя неразделимы.

Этот процесс формирует новые требования к профессиональным компетенциям в индустрии – от специалистов теперь требуется сочетание экспертизы в области традиционного гостеприимства с пониманием цифровых технологий и умением работать с данными. Дальнейшее развитие бесшовных решений будет определяться способностью отрасли к кросс-отраслевым коллаборациям и созданию действительно интегрированных сервисных экосистем.

Цифровая трансформация индустрии гостеприимства привела к формированию нового ценного ресурса-цифрового следа потребителя. *Под цифровым следом* понимается совокупность данных, сознательно или непреднамеренно оставляемых пользователем в цифровой среде. Для предприятий туризма и гостеприимства этот ресурс открывает уникальные возможности для глубокой персонализации сервиса, однако одновременно порождает серьезные риски, связанные с защитой персональных данных и цифровой безопасностью.

В контексте индустрии туризма и гостеприимства цифровой след позволяет реконструировать профиль потребителя и прогнозировать его ожидания. Можно выделить три уровня использования цифрового следа для персонализации:

На операционном уровне:

– автоматизация рутинных запросов (предварительное размещение в номер, подбор оптимальной температуры);

– преференциальное обслуживание (учет предыдущих предпочтений гостя);

На коммуникационном уровне:

– контекстуальные предложения (рекомендации на основе анализа поведения);

– проактивный сервис (заблаговременное предложение услуг);

На стратегическом уровне:

– формирование уникального клиентского опыта;

– повышение лояльности и жизненной ценности клиента.

Эмпирические данные демонстрируют, что внедрение систем персонализации на основе цифрового следа позволяет повысить *индекс потребительской удовлетворенности (NPS)* на 15–20%.

Интенсивное использование цифрового следа порождает комплекс рисков:

– риски нарушения конфиденциальности – несанкционированный доступ к персональным данным;

– репутационные риски – потеря доверия потребителей при утечке данных;

– правовые риски – нарушение требований 152-ФЗ «О персональных данных»;

– этические риски – манипулятивное использование данных.

Для минимизации рисков предлагается система принципов цифровой гигиены:

– принцип минимальной достаточности – сбор только необходимых данных;

– принцип прозрачности – информирование о целях сбора данных;

– принцип безопасности – использование современных средств защиты;

– принцип временного хранения – регулярная очистка баз данных.

Особое значение имеет создание организационной культуры работы с данными, включающей регулярный аудит систем защиты и обучение персонала.

Цифровой след представляет собой стратегический ресурс для создания персонализированного сервиса в индустрии гостеприимства. Однако его эффективное использование требует сбалансированного подхода, учитывающего как возможности повышения качества сервиса, так и риски нарушения приватности потребителей. Дальнейшее развитие персонализированного сервиса будет определяться способностью найти оптимальный баланс между глубиной персонализации и защитой персональных данных.

**2. Экономика впечатлений в российском контексте.**

Современный российский рынок туристских услуг переживает фундаментальную трансформацию, связанную с переходом от экономики услуг к экономике впечатлений. Эта смена парадигмы характеризуется переориентацией потребительских приоритетов с материальных благ и стандартизированных услуг на уникальные эмоциональные переживания и персональную трансформацию [7, с. 43].

В условиях насыщения рынка относительно однородными предложениями создание запоминающегося эмоционального опыта

становится ключевым фактором конкурентного преимущества для предприятий туристско-гостиничного сектора. Существует необходимость осмысления новых бизнес-моделей и разработки адаптивных стратегий для российских компаний в условиях меняющейся парадигмы потребления.

Концепция экономики впечатлений, впервые системно представленная Пайном и Гилмором, представляет собой закономерную стадию эволюции экономики - после аграрной, индустриальной и экономики услуг [7, с. 23].

В рамках данной модели основная потребительская ценность создается через целенаправленное проектирование и продажу запоминающихся, личностно значимых событий и переживаний. В отличие от традиционной модели, ориентированной на утилитарные характеристики услуги, экономика впечатлений акцентирует эмоциональную и смысловую составляющую потребления.

Шмитт в своей теории экспериментального маркетинга развивает эту концепцию, выделяя пять основных измерений потребительского опыта: чувственное, эмоциональное, познавательное, физическое и социальное [15, с. 112].

В контексте туристско-гостиничного бизнеса это означает необходимость комплексного воздействия на все каналы восприятия потребителя для создания целостного, эмоционально насыщенного опыта.

Современный российский потребитель демонстрирует растущую готовность к премиализации расходов на туризм при условии получения уникального эмоционального опыта. Исследования потребительского поведения показывают перераспределение расходов с материальных товаров на «инвестиции» в личностное развитие, социальный капитал и психологическое благополучие, извлекаемые из путешествий [10, с. 67]. Этот тренд особенно выражен в поколениях Y и Z, для которых ценность опыта превосходит ценность материальных благ.

Цифровизация потребительского поведения обусловила появление специализированных точек притяжения, проектируемых с учетом их вирального потенциала в социальных сетях. Для российского рынка характерно целенаправленное создание фото и видеоориентированных объектов туристского интереса. Исследование User-Generated Content в российском туризме (это направление

исследований, которое изучает **созданный пользователями контент (UGC)** в контексте российского туристского рынка. Оно фокусируется на том, как отзывы, фото, видео, блоги и рекомендации реальных людей влияют на всю индустрию) показывает, что наличие визуально привлекательных, популярных в соцсетях локаций увеличивает туристский поток на 25–40%. Примеры успешных решений включают:

– архитектурно-панорамные объекты («парящий мост» в парке «Зарядье»);

– иммерсивные арт-инсталляции (поп-ап музеи, световые шоу);

– природные объекты с усиленной мифологизацией (плато Мань-Пупу-нер).

Стратегия театрализации сервисного процесса предполагает трансформацию стандартных сервисных взаимодействий в драматургические постановки. Квестовизация предполагает внедрение игровых механик в сервисный процесс. Исследования в области геймификации показывают повышение уровня вовлеченности потребителей на 30-50% при использовании этих подходов. В российском контексте это проявляется в создании тематических пространств, где сервисный персонал выступает в роли актеров, а стандартные процедуры (заселение, заказ еды) превращаются в элементы игры.

Создание нарратива вокруг услуг и дестинаций представляет собой стратегию добавления символической ценности. Исследования в области нейромаркетинга подтверждают, что истории активируют эмоциональные центры мозга в 5 раз сильнее, чем сухая информация. В российской практике это проявляется в разработке и продвижении легенд, исторических реконструкций и персональных историй, связанных с местом пребывания или услугой.

Рассмотрим примеры:

Глэмпинги в Карелии и на Байкале.

Анализ успешных проектов в Карелии («Глэмпинг в Калевале») показывает эффективность трансформации стандартной услуги размещения в природу в премиальный опыт. Ключевыми элементами успеха являются создание уникальной атмосферы через архитектурные решения (панорамные купола), программирование эмоциональных состояний (единение с природой, цифровой детокс) и интеграция локального культурного компонента.

Тематические рестораны Москвы и Санкт-Петербурга.

Реализация принципов театрализации в таких проектах, как ресторан «Шотландская клетка» (Москва) или «Ресторация» (Санкт-Петербург), демонстрирует эффективность воссоздания исторических и культурных контекстов. Исследования показывают, что такие заведения имеют показатель возвращаемости клиентов на 40% выше среднего по рынку.

Мифологизированные туры по регионам России

Анализ турпродуктов, разработанных на основе исторических реконструкций и локальных легенд (туры по «местам силы» Алтая, уральским «заброшкам» с элементами сталкерской эстетики), показывает их высокую маржинальность (на 25–30% выше стандартных предложений) и устойчивый потребительский спрос.

Экономика впечатлений представляет собой стратегический ответ российского туристско-гостиничного сектора на изменение потребительских парадигм. Ключевыми векторами развития становятся проектирование эмоционально нагруженного потребительского опыта, создание вирально-ориентированных точек притяжения, внедрение игровых и театрализованных элементов в сервис, разработка глубинных нарративов вокруг дестинаций.

Успешная реализация стратегий экономики впечатлений требует комплексного подхода, учитывающего особенности российского менталитета и потребительского поведения.

Дальнейшая конкурентоспособность предприятий сектора будет определяться их способностью к созданию комплексных впечатлений, сочетающих цифровую виральность, эмоциональную глубину и смысловую насыщенность.

**3. Поляризация потребительского спроса**

Современная российская индустрия туризма характеризуется усилением поляризации потребительского спроса, что представляет значительный научный и практический интерес. Данный феномен проявляется в дивергенции потребительских предпочтений и бифуркации рынка на premium- и бюджет-сегменты при одновременном сокращении доли среднего ценового сегмента.

*Теоретико-методологические основы анализа поляризации спроса.*

1. Поляризация спроса представляет собой макроэкономический феномен, характеризующийся разделением единого рынка на

дивергентные ценовые сегменты. В контексте индустрии туризма данный процесс детально исследован в работах М. Вайсмана, который идентифицирует три ключевых драйвера поляризации [2, с. 56]:

– социально-экономическая дивергенция (растущее неравенство доходов);

– цифровая трансформация потребительского поведения;

– изменение ценностных ориентаций потребителей.

*Эмпирический анализ поляризации спроса в российском туризме.*

Структурная трансформация потребительских сегментов (см. табл. 3).

Проведенный анализ показывает значительную структурную перестройку потребительских сегментов российского туристского рынка:

Таблица 3

*Динамика сегментации российского туристского рынка (2021–2025 гг.)*

| Сегмент | 2021 г. | 2022г. | 2023 г. | 2024 г. | 2025 г. |
|---|---|---|---|---|---|
| Премиум | 15% | 18% | 22% | 25% | 28% |
| Средний | 45% | 40% | 38% | 35% | 32% |
| Бюджет | 40% | 42% | 40% | 40% | 40% |

Источник: составлено по данным Ростуризма и РАТА [8, с. 89].

*Институционализация «скидочной культуры».*

Феномен «скидочной культуры» стал системной характеристикой бюджетного сегмента. Эмпирические исследования показывают:

67% российских туристов регулярно пользуются сервисами агрегации скидок

42% готовы изменить даты поездки для получения лучшей цены

28% выбирают направление путешествия на основе доступных акций

Это порождает стратегии «умного ценообразования», включающие:

– реализацию динамического ценообразования

– разработку тарифных сеток с дифференцированным сервисом

– создание эксклюзивных ценовых предложений для разных каналов сбыта.

*Премиализация базовых услуг* (см. табл. 4).

В премиум-сегменте наблюдается глубинная трансформация сервисной парадигмы. Исследования выявляют следующие тенденции [11, с. 48].

Таблица 4

*Характеристики премиализации в российском туризме*

| **Аспект** | **Традиционная модель** | **Современная premium-модель** |
|---|---|---|
| Ценность | Качество услуги | Уникальный опыт |
| Сервис | Стандартизированный | Персонализированный |
| Коммуникация | Транзакционная | Эмоциональная |
| Критерий выбора | Функциональность | Идентичность |

*Демократизация роскоши.* Параллельно наблюдается феномен демократизации роскоши, проявляющийся в:

1) Доступности премиум-услуг через модели долевого владения (модель совместного владения дорогостоящим активом, при котором несколько владельцев (фракционных собственников) покупают долю в активе и получают право на его использование в течение определенного времени каждый год);

2) Появлении «лайт-версий» luxury-отелей (например, W Hotels);

3) Развитии премиального сегмента шеринговой экономики, экономики совместного потребления (экономическая модель, основанная на коллективном использовании товаров и услуг, аренде и обмене активов, часто с использованием цифровых платформ).

*Стратегические импликации и модели адаптации* (см. табл. 5).

Таблица 5

*Сравнительный анализ адаптационных стратегий*

| Стратегия | Преимущества | Риски | Эффективность |
|---|---|---|---|
| Дуальная бизнес-модель | Диверсификация рисков | Конфликт брендов | Высокая |
| Фокусная стратегия | Концентрация ресурсов | Зависимость от сегмента | Средняя |
| Гибридные модели | Гибкость | Сложность управления | Высокая |

При дифференцировании сервисных моделей и анализировании успешных кейсов можно идентифицировать эффективные сервисные модели:

1) для премиум-сегмента:

– модель «консьерж-сервиса» (единая точка контакта);

– система проактивного обслуживания;

– технологии предиктивной аналитики потребностей;

– эксклюзивный доступ к уникальным событиям и впечатлениям.

2) для эконом-сегмента:

– стандартизированные сервисные процедуры;

– цифровизация и автоматизация обслуживания;

– модели самообслуживания;

– оптимизация операционных процессов.

*Адаптация бизнес-моделей.*

Эмпирические исследования демонстрируют эффективность следующих стратегий:

*Эмпирическая верификация и анализ эффективности* (см. таблица 6).

Проведенный анализ финансовых показателей российских туроператоров за 2024-2025 годы выявляет значительную дифференциацию эффективности:

Таблица 6

*Сравнительные финансовые показатели по сегментам*

| Показатель | Премиум-сегмент | Эконом-сегмент | Средний сегмент |
|---|---|---|---|
| Рентабельность | 25-35% | 8-12% | 15-20% |
| Темпы роста | 15-20% | 5-8% | 3-5% |
| LTV клиента (полная ценность клиента) | 45000 руб. | 15000 руб. | 25000 руб. |
| CAC (стоимость привлечения клиента) | 12000 руб. | 5000 руб. | 8000 руб. |

Поляризация потребительского спроса в российском туризме носит структурный характер и будет усиливаться в среднесрочной перспективе под влиянием макроэкономических и социальных факторов.

Успешные стратегии адаптации требуют четкого позиционирования в одном из полярных сегментов либо разработки сложных дуальных бизнес-моделей.

Эффективное управление в условиях поляризации предполагает глубокую сегментацию, дифференциацию сервисных моделей и реализацию гибких ценовых стратегий.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Опишите эволюцию каналов дистрибуции в туризме.
2. Что понимается под «бесшовным опытом» в индустрии гостеприимства и каковы его ключевые характеристики?
3. Каковы основные возможности и риски использования «цифрового следа» потребителя для персонализации сервиса?
4. В чем суть «экономики впечатлений» и как она проявляется в российском туристском контексте? Назовите не менее двух примеров стратегий.

**Тема 1.2. Культурные тенденции и новые ценностные ориентиры российских туристов.**

1. Исторический патриотизм и «туризм памяти»: Глубинные основания и практические проявления.

2. Географический патриотизм и «освоение территории».

3. Культурно-символический патриотизм: конструирование идентичности через гастрономические и ремесленные практики

4. Новые ценностные ориентиры туриста.

Чтобы понять происходящие изменения, мы должны выйти за узкие рамки туризма и увидеть более широкий социально-политический и культурный контекст. Пандемия 2020-2021 годов, геополитические сдвиги, изменение логистических и финансовых потоков – все это выступило в роли катализатора процессов, которые назревали давно. Государственная политика, направленная на стимулирование внутреннего туризма, совпала с запросом общества на самоидентификацию, переосмысление истории и поиск «внутренней опоры».

Таким образом, мы наблюдаем не просто вынужденный перенос отдыха с зарубежных курортов на российские, а качественную смену парадигмы: от туризма как потребления доступных зарубежных услуг к туризму как практике освоения, понимания и эмоционального присвоения собственной страны.

**1. Исторический патриотизм и «туризм памяти»: глубинные основания и практические проявления.**

В современном российском туристическом дискурсе исторический патриотизм трансформировался из абстрактного чувства в осязаемую практику, опосредованную путешествием. Это не просто интерес к истории, а потребность в личном историческом опыте, в «прикосновении» к прошлому, которое становится способом консолидации национальной идентичности и поиска личных корней в контексте коллективной памяти. Турист выступает здесь не пассивным зрителем, а активным соучастником исторического процесса, эмоционально переживающим наследие. Если рассматривать такие проявления более детализировано, то можно выявить следующие.

А. Популяризация малых исторических городов как центров аутентичности.

Смена парадигмы восприятия: Малые города (Великий Новгород, Псков, Владимир, Суздаль, Смоленск, Ростов Великий, Углич и др.) перестали быть точками в стандартном экскурсионном маршруте. Они стали восприниматься как хранилища «подлинной», непарадной России, места, где история сохранилась в своей материальной и духовной плотности [5, с. 67].

Запрос сместился с обзорной экскурсии «галопом по Европам» на тематическое и проблемное погружение: «Ганзейские следы» в Великом Новгороде и Пскове. Это не просто рассказ о торговле. Это комплексный продукт, включающий историческую реконструкцию, посещение Ярославова Дворища, Кремля, где принимались торговые уставы. Здесь же присутствует интерактивный компонент, мастер-классы по древним ремеслам, дегустации блюд по средневековым рецептам. Проводятся лекции о роли Древней Руси в системе международных отношений, о правовых нормах того времени.

Пример: «Средневековые крепости Северо-Запада» (Изборск, Старая Ладога, Копорье). Туристы едут не только для фото на фоне стен, а чтобы понять логику оборонного зодчества, ощутить себя защитником рубежей, осмыслить геополитическое положение древнерусских княжеств.

Пример: «Наследие Древней Руси». Акцент на сакральном наследии – фрески, архитектура храмов. Это путешествие-паломничество, цель которого-постижение духовных истоков российской государственности и культуры.

Б. Военно-исторический туризм как эмоционально-психологическая практика.

Ключевой запрос – «сопереживание» и «осмысление». Посещение мест воинской славы (Прохоровское поле, Мамаев курган, мемориалы на Невском пятачке, Синявинских высотах, в Севастополе) – это форма гражданской ритуальности. Это не развлекательная поездка, а светское паломничество к «сакральным» местам национальной памяти.

Турист приобретает пространственный опыт: физическое нахождение на поле, где шло танковое сражение, или в окопах под Ржевом, создает мощный эффект присутствия и сопричастности. Чтение имен на мемориальных плитах, наблюдение за сменой Почетного караула, минута молчания – все это провоцирует сложную

гамму чувств: скорбь, гордость, благодарность, осознание цены Победы.

Встречи с ветеранами (где это возможно), работа поисковых отрядов, интерактивные музеи (например, диорамы) переводят историю из разряда учебника в плоскость личного, почти семейного опыта.

В. Индустриальный туризм и наследие СССР: ностальгия и осмысление масштаба.

Этот вид туризма отражает запрос на осмысление советского периода – его индустриальных достижений, утопических проектов и трагедий. Это попытка понять логику и масштаб свершений предыдущих поколений.

Необходимо отметить основные направления:

ВДНХ: воспринимается не просто как парк, а как грандиозный музей под открытым небом, символ веры в прогресс, науку и многонациональное единство. Интерес вызывают не только павильоны, но и их семиотика, архитектурный код, воплотивший «большой стиль».

Байкало-Амурская магистраль (БАМ): Поездка на БАМ – это туризм подвижничества. Это посещение «стройки века» как символа человеческого мужества, покорения суровой природы, технического гения. Туристы едут, чтобы увидеть тоннели, мосты, «золотые звенья» и почувствовать дух романтики и коллективного труда.

Города-заводы Урала (Нижний Тагил, Екатеринбург, Златоуст, Миасс): Интерес к индустриальным гигантам, многие из которых работают до сих пор. Это туризм, основанный на уважении к труду и инженерной мысли. Посещение музеев заводов, заброшенных промышленных объектов позволяет оценить промышленную мощь страны, которая создавалась в разные эпохи.

Таким образом, исторический патриотизм в туризме реализуется через тактильное, визуальное и эмоциональное освоение прошлого. Он удовлетворяет глубокую потребность в идентификации с «большой историей» через личный, физический опыт посещения мест, где эта история творилась. Это процесс превращения абстрактного знания в личную память и гражданскую позицию.

**2. Географический патриотизм и «освоение территории».**

Географический патриотизм представляет собой комплексную социокультурную практику, в рамках которой физическое пространство страны осмысливается как ключевой элемент национальной идентичности. Это не просто осознание масштабов территории, а ее символическое и эмоциональное присвоение через акт путешествия. В условиях глобализации и цифровизации, стирающих границы, возникает компенсаторная потребность в переживании и подтверждении «реальности» и уникальности национального пространства. Таким образом, турист становится не отдыхающим, а первопроходцем-реконструктором, эстетически и экзистенциально осваивающим «свою» землю [3, с. 23].

а) Дальний Восток и Арктика: героика преодоления и «крайние точки» идентичности.

Туризм воспринимается как вызов. Посещение экстремальных локаций (Камчатка, Курильские острова, Якутия, Земля Франца-Иосифа, Чукотка) трансформируется из отдыха в перформанс – социально одобряемый акт личного мужества и компетентности. Преодоление географической и климатической дистанции (длительный перелет, сложные логистические маршруты, суровые погодные условия) становится современным аналогом «подвига», легитимирующим глубокое чувство личной сопричастности стране.

Камчатка и Курилы воспринимаются как символы тихоокеанской мощи России, ее выхода к стратегически важному океану. Активный вулканизм и геотермальная активность создают образ «живой», «дышащей» земли, формируя ландшафты, которые маркируют Россию как страну с уникальной, почти инопланетной природой.

Арктика (Земля Франца-Иосифа, Шпицберген) – это символ полярного могущества. Посещение этих территорий ассоциируется с наследием великих русских путешественников (Седов, Русанова, Папанин), а сам факт путешествия под российским флагом в высоких широтах становится актом гражданской самоидентификации в контексте международной конкуренции за Арктику.

Якутия олицетворяет собой миф о несметных богатствах и силе духа. Экстремальный климат («полюс холода»), алмазные копи, уникальная этнография создают образ территории, где Россия предстает одновременно суровой, щедрой и загадочной.

б) Трансформация классических маршрутов от пассивного осмотра достопримечательностей к активному погружению в культуру и получению уникальных личных переживаний.

Феномен «Золотого кольца»: от архитектурного каталога к живому культурному ландшафту.

Эволюция запроса: если ранее маршрут представлял собой последовательный осмотр памятников белокаменного зодчества и музеев, то современный турист ищет погружение в исторический контекст и локальные практики.

Новые форматы.

Гастрономические туры (Ярославская, Костромская области): изучение не просто русской, а региональной кухни (ярославский борщ, костромской сыр, суздальская медовуха) как части материальной культуры. Происходит дегустация «вкуса места» (терруара), что усиливает ощущение аутентичности.

Ремесленные и производственные практики: участие в мастер-классах по ростовской финифти, палехской лаковой миниатюре, ярославскому изразцу. Турист не просто покупает сувенир, а через телесный опыт (работа с глиной, краской) присваивает элемент культурного кода.

Агротуризм: проживание в сельских усадьбах, участие в сельхозработах, что позволяет конструировать идиллический образ «коренной», аграрной России, противопоставленной урбанистической суете.

Феномен Байкала: от озера к сакральному центру.

Многомерность восприятия: Байкал перестал быть лишь объектом созерцания. Он осмысливается в трех ключевых дискурсах:

1) экологический: как объект хрупкий и нуждающийся в защите, что порождает волонтерские и эко-туристические программы (уборка береговой линии, мониторинг экосистем). Чувство ответственности за уникальный объект становится формой патриотизма;

2) этнографический: изучение культуры коренных народов (бурят, эвенков) через этнотуры. Участие в шаманских ритуалах, знакомство с буддийскими дацанами – все это позволяет воспринимать Россию как многокультурную и поликонфессиональную цивилизацию;

3) мифологический: Байкал как «священное море», место силы, обладающее сакральным статусом. Это привлекает туристов, ищущих не просто отдых, а духовное обновление и соединение с «духом места».

Таким образом, географический патриотизм в современном российском туризме – это процесс картографирования национальной идентичности на физическое пространство. Через путешествие к «крайним точкам» и глубокое погружение в классические локации происходит символическое «закрепление» за собой территории. Это формирует у гражданина не абстрактное знание о размерах страны, а телесно и эмоционально переживаемый опыт ее масштаба, разнообразия и мощи, что является фундаментальным элементом конструирования современной гражданской общности.

**3. Культурно-символический патриотизм: конструирование идентичности через гастрономические и ремесленные практики.**

Культурно-символический патриотизм представляет собой форму коллективной самоидентификации, опосредованную через потребление и апроприацию локальных культурных кодов. В условиях глобализированного рынка, нивелирующего региональные различия, возникает встречный процесс-семиотизация местного продукта, превращение его в репрезентант национального и регионального «гения места». Данный феномен выходит за рамки экономической транзакции, приобретая черты символического обмена, в ходе которого индивид не просто приобретает товар, но и инкорпорирует в свою идентичность часть культурного наследия территории.

Детализация проявлений.

А. Гастрономический туризм как телесное присвоение территории.

От питания к семиотике пищи: Еда перестает выполнять исключительно утилитарную функцию, трансформируясь в культурный текст, который требуется не просто потребить, но и «прочитать». Гастрономический туризм становится практикой расшифровки культурных кодов через вкусовые и обонятельные ощущения.

Структура гастрономического нарратива:

Вологодское масло выступает не просто как молочный продукт, а как символ аграрного изобилия и эталонности, мифологизированный благодаря историческому бренду «Парижскому» и статусу, защищенному географическим указанием. Его дегустация – это акт приобщения к мифу о «русском золоте».

Тульский пряник – воспринимается как съедобный артефакт, несущий в себе коды традиционного гостеприимства, ремесленной сложности (резные доски) и связи с имперской историей (подарок к коронациям). Потребление его – это ритуал, связывающий с доиндустриальной, «подлинной» Россией.

Донские вина – репрезентуют не только развивающуюся винодельческую культуру, но и исторический нарратив о «русской Калифорнии» и казачьих традициях. Дегустация становится актом поддержки «новой старой» индустрии и переосмысления виноградарства как части национального достояния.

Уральские пельмени – трансформируются из бытового блюда в гастрономический символ евразийства и индустриальной культуры, отражающий синтез традиций (пермяцкие, татарские, русские рецепты) и суровые условия труда, где пельмени были идеальной пищей.

Байкальский омуль – это не просто рыба, а сакральный продукт – символ, потребление которого связано с экологическим дискурсом (чистота воды), этнографическим контекстом (бурятские способы заготовки) и мифологией «священного моря».

Б. Ремесленный сувенир как материализованная память.

Дискурс аутентичности против массовости: осознанный выбор сувениров ручной работы (хохлома, гжель, палех, дымковская игрушка, вологодское кружево, кавказское оружие, украшения народов Севера) представляет собой форму протеста против гомогенизации глобального рынка. Артефакт, созданный местным мастером, наделяется аурой подлинности, которой лишены серийные китайские изделия.

В. Внутренний туризм как социально-экономический и культурный феномен

В структуре потребительского поведения российского туриста наблюдается системная трансформация, обусловленная комплек-

сом социокультурных и экономических факторов. Данная трансформация характеризуется переходом от парадигмы стандартизированного массового потребления к модели, ориентированной на конструирование идентичности через уникальные переживания и персонализированные практики. Это отражает общемировой тренд постиндустриального общества, где ценность смещается от обладания материальными благами к накоплению экзистенциального капитала. Рассмотрим более подробно, в чем это проявляется:

*1) от «all-inclusive» к «experience-inclusive»: экономика впечатлений в туристическом секторе.*

Смена ценностной парадигмы: Концепция «all-inclusive», базировавшаяся на принципе максимизации утилитарной выгоды и предсказуемости, уступает место модели «experience-inclusive» (см. табл. 7), где ключевой продуктивной единицей становится аутентичный, эмоционально нагруженный опыт (experience). Данный опыт обладает свойствами нарративности, уникальности и личной значимости, что превращает его в ресурс для построения идентичности;

*2) рост запроса на качество сервиса: формирование зрелого потребительского сознания* (см. табл. 8).

Вынужденная фокусировка на внутреннем туризме, совпавшая с ростом потребительской компетентности, привела к кристаллизации качественных критериев оценки. Искушенный турист, обладающий международным опытом, начинает выступать в роли «контролера» и «со-инвестора», чьи требования стимулируют качественные преобразования в отрасли.

Современный запрос на качество в туризме стал комплексным и контекстуальным. Он оценивает не только ядро услуги (проживание, экскурсию), но и всю сопутствующую экосистему, экспертизу персонала и этические принципы оператора. Качество теперь – это синоним предсказуемого комфорта, смысловой глубины и ответственного потребления.

*3) демассификация туризма: индивидуализация как форма самоэкспрессии* (см. табл. 9).

Уход от стандартных групповых туров отражает более глубокий социальный процесс-индивидуализацию жизненных стилей и запрос на самоуправляемость. Массовый тур воспринимается как ограничение личной свободы и навязывание чуждого сценария.

Таблица 7

*Структура модели «experience-inclusive» (включенного переживания) в туризме*

| **Пример (продукт)** | **Сущностный переход (от → к)** | **Ключевые механизмы и элементы** | **Удовлетворяемый запрос / Ценность для туриста** |
|---|---|---|---|
| 1. Проживание в этно-отеле на Алтае | От услуги размещения → к тотальной иммерсивной среде | • Симуляция традиционного уклада через архитектуру, интерьеры, гастрономию.<br>• Интеграция ритуалов и церемоний (обряд благопожелания).<br>• Создание целостной, аутентичной атмосферы «эффекта присутствия» | Запрос на глубокую аутентичность. Погружение в иную культурную реальность для получения трансформирующего опыта, а не просто ночлега |
| 2. Мастер-класс по кузнечному делу в Туле | От пассивного созерцания (музей) → к активному телесному со-участию | • Физический труд и практический навык как основа взаимодействия.<br>• Инкорпорация (усвоение через тело) культурного кода и символического капитала места («город оружейников»).<br>• Создание личного материального артефакта | Запрос на со-творчество и личную причастность. Желание превратиться из наблюдателя в творца, присвоив себе часть культурной идентичности места через действие |
| 3. Сплав по реке в Карелии | От спортивного мероприятия → к экзистенциальной практике | • Символическое преодоление (порогов как метафоры жизненных вызовов).<br>• Единение с природой и созерцание нетронутых ландшафтов.<br>• Физическая активность в контексте психологической работы | Запрос на преодоление и регенерацию. Потребность в личностном вызове, экзистенциальной рефлексии и психологическом восстановлении через контакт с дикой природой |

Таблица 8

*Структура запроса на качество в современном туризме*

| Структурный компонент запроса | Характеристика и ключевые требования | Конкретные проявления и ожидания |
|---|---|---|
| Инфраструктурный компонент | Требования, выходящие за рамки базовой туристической инфраструктуры и охватывающие общую среду пребывания. Запрос на бесшовность и надежность всех элементов инфраструктуры на протяжении всего маршрута | • Транспорт и логистика: Качество дорог, навигация, парковки.<br>• Цифровая связь: Повсеместная доступность стабильного интернета (4G/5G).<br>• Сопутствующая инфраструктура: Наличие и качество объектов питания (кафе), АЗС, медицинских пунктов, общественных туалетов |
| Профессионально-экспертный компонент | Требования к компетенциям персонала, особенно гидов, чья роль эволюционирует от трансляции фактов к созданию осмысленного опыта. Ценится способность к интерпретации и персонализации | • Гид как интерпретатор и сторителлер: Умение расшифровывать культурный код места, выстраивать увлекательный нарратив.<br>• Гид как модератор опыта: Способность адаптировать информацию и формат под запросы конкретной группы, управлять групповой динамикой.<br>• Экспертиза вместо эрудиции: Глубокое понимание контекста ценнее простого перечисления фактов |
| Этический компонент | Растущие ожидания в области социальной ответственности, прозрачности и устойчивого развития. Качество услуги неотделимо от этичности бизнес-практик | • Прозрачность: Четкое и честное ценообразование, отсутствие скрытых платежей.<br>• Экологическая ответственность: Внедрение «зеленых» практик (сортировка отходов, энергосбережение, минимизация одноразового пластика).<br>• Социальная ответственность: Уважение к локальным сообществам и культуре, вовлечение местных жителей, справедливые условия труда |

Таблица 9

*Формы демассификации*

| **Концепция / Тренд** | **Форма проявления** | **Ключевые характеристики и ценностное предложение** |
|---|---|---|
| Формы демассификации | Автотуризм | • Принцип: Самоорганизация и спонтанность.<br>• Инструмент: Автомобиль как средство конструирования маршрута.<br>• Ценность: Смещение акцента с пункта назначения на процесс перемещения; свобода мгновенной коррекции планов; абсолютная персонализация путешествия |
| | Использование агрегаторов (Яндекс.Путешествия, Туту.ру и др.) | • Роль платформ: Не просто сервисы бронирования, а конструкторы потенциальных реальностей.<br>• Механизм: Модульный принцип – возможность сконфигурировать уникальный тур из набора компонентов (трансфер, жилье, экскурсии, развлечения) |
| Нишевизация спроса | Агротуризм | • Ценностный запрос: Руральная идиллия, «возвращение к корням», эскапизм от урбанистического стресса.<br>• Сущность: Антитеза городской среде; погружение в традиционный сельский уклад жизни |
| | Экотуризм | • Ценностный запрос: Ответственное потребление и глубокая экологическая этика.<br>• Ключевой принцип: Турист как «гость» в природной среде, а не её хозяин; минимизация антропогенного воздействия. |
| | Образовательные туры (исторические, археологические, языковые и др.) | • Ценностный запрос: Интеллектуальное инвестирование и приращение знаний.<br>• Сущность: Превращение путешествия в форму обучения; цель – не релаксация, а получение новых компетенций и глубокое погружение в тему |

Современный туризм характеризуется двойным движением: с одной стороны, уход от стандартизированных пакетных туров в сторону демассификации – самостоятельного, модульного конструирования поездок. С другой стороны, происходит глубокая нишевизация, где успех зависит от чёткого позиционирования под конкретный, часто очень узкий, ценностный и мотивационный запрос потребителя.

Трансформация потребительского поведения в российском туризме свидетельствует о переходе к постматериалистической ценностной модели. Современный турист выступает как рефлексирующий субъект, активно конструирующий свою идентичность через кураторство уникальных впечатлений, предъявление высоких стандартов качества и выбор индивидуализированных, нишевых форматов путешествий. Это формирует новый, более сложный и требовательный ландшафт рынка, где успех определяется способностью предложить не услугу, но персонализированный сценарий самоактуализации.

**4. Новые ценностные ориентиры туриста.**

Современный российский турист демонстрирует сформировавшуюся систему ценностных координат, определяющих не только выбор направления, но и глубинные ожидания от путешествия. Эта система представляет собой комплекс взаимосвязанных аксиологических модусов [1, с. 42].

*1. Аутентичность как поиск «реального».*

Данный ориентир выходит за рамки простого интереса к истории или культуре. Это эпистемологический запрос на подлинность, реакция на глобализационную унификацию и «симулякрацию» пространств (Ж. Бодрийяр). Турист стремится к дешифровке «гения места» (философско-географическое понятие, обозначающее уникальную атмосферу, характер и совокупность смыслов, присущих конкретному месту (см. табл. 10).

Таблица 10

*Как туры по Югре помогают дешифровать «гений места»*

| **Требование туриста (расширенное)** | **Соответствующий тур и ключевые ресурсы для дешифровки** | **Как достигается дешифровка «гения места»** |
|---|---|---|
| Стремление понять дух и сущность территории («гений места») | «ЧУМовой тур» (Сургутский район) и «Тур зимняя сказка «Тал Моньщ»<br>Ресурсы: стойбище коренных народов, традиционный быт, общение с носителями культуры | Через погружение в живую культуру ханты и манси – народа, который веками формировал гармоничные отношения с суровой природой Севера. Это позволяет понять не просто «как они жили», а почему их мировоззрение, обычаи и уклад сложились именно так. «Гений места» Югры во многом сформирован этой древней, адаптивной культурой |
| | «Месторождение Югра» (Когалым – Сургут – Ханты-Мансийск)<br>Ресурсы: посещение стойбища + современные города (Когалым, Сургут) + музеи | Через контраст и диалог эпох. Тур показывает неразрывную связь между архаичной традицией (стойбище) и современной индустриальной мощью (нефтяные города). «Гений места» здесь раскрывается как синтез древнего наследия и стремительного технологического развития, определяющий сегодняшний облик региона |
| | «Неройка – место Силы» (Березовский район, Приполярный Урал)<br>Ресурс: дикая, первозданная природа Приполярного Урала | Через физическое и эмоциональное переживание масштаба и суровости северной природы. «Гений места» дешифруется не через культурные артефакты, а через непосредственное ощущение силы, вечности и сакральности ландшафта, который диктовал условия жизни всем, кто здесь обитал |
| | «О, ДА! Я в Ханты-Мансийске»<br>Ресурсы: экскурсии по городу, музеи, игра #Северный_вечер | Через систематизацию знаний в музеях и современную интерпретацию локальной идентичности в игровом формате. «Гений места» столицы округа познаётся через призму его роли как административного, культурного и символического центра всей Югры, где прошлое осмысляется в настоящем |

Задача туриста – прочесть эти смыслы) через прямое общение с жителями, участие в повседневных практиках (посещение местного рынка, помощь в хозяйстве), что позволяет получить неотфильтрованное, «некурируемое» знание о территории; через интерес к маргинальным пространствам, в конкретном случае внимание смещается с раскрученных достопримечательностей на «непарадную» Россию – заброшенные усадьбы, моногорода, сельские глубинки, что отражает поиск некоммодифицированного опыта. А также через анти-туристичность как критерий, где ценность локации обратно пропорциональна степени ее адаптации под массового туриста. Аутентичным признается место, сохранившее свою социальную и культурную целостность.

*2. Безопасность в многомерном понимании*

Понятие безопасности эволюционировало от физической неприкосновенности до комплексного состояния.

Психологическая безопасность: означает предсказуемость среды, отсутствие когнитивного диссонанса, нахождение в знакомом культурно-языковом и правовом поле. Россия воспринимается как «экзистенциально комфортная» территория, где минимизированы риски непонимания, культурного шока и правовой уязвимости.

Социальная безопасность: включает стабильность социальных лифтов, низкие риски террористических угроз, общее чувство социального порядка, что особенно значимо в условиях глобальной турбулентности.

Санитарно-эпидемиологическая безопасность: после пандемии COVID-19 этот аспект стал самостоятельной ценностью, влияющей на выбор транспорта, типа размещения и формата отдыха.

Таким образом, безопасность перестала быть просто техническим требованием. Она стала основополагающим психологическим и социальным «бенефитом» (не материальная выгода, а социальное и психологическое преимущество, которое турист получает, выбирая конкретную дестинацию или тип отдыха), который турист ищет в поездке, и ключевым параметром в стратегическом позиционировании туристских дестинаций.

*3. Экологичность и устойчивость: от тренда к этическому императиву* (см. табл. 11).

Этот ориентир трансформируется из модного веяния в систему экологической этики, основанной на принципах устойчивого развития.

Таблица 11

*Эко-сознание как новая грамотность в современном туризме*

| **Компонент эко-сознания** | **Сущность и проявление** | **Ожидания туриста от поставщиков услуг** | **Практический пример в дестинации** |
|---|---|---|---|
| Технологическая и нормативная грамотность | Турист владеет базовыми знаниями о «зеленых» технологиях, углеродном следе, принципах устойчивого развития. Эко-сознание становится новой формой образованности | Ожидание не деклараций, а верифицируемых практик. Спрос на сертификаты (LEED, BREEAM, «Зеленый ключ»), прозрачные отчеты об экологических мерах | Размещение в отеле с сертификатом, который использует геотермальное отопление, солнечные панели, систему сбора и очистки воды. Отказ от отеля без явной экополитики |
| Волонтерство как форма обмена и со-творчества | Участие в программах (посадка леса, уборка территории) – это акт ответственного владения и углубления связи с местом. Это не бесплатный труд, а форма туристического обмена: турист инвестирует время/силы, получая уникальный опыт и эмоциональную привязанность | Предложение структурированных, осмысленных волонтерских программ, которые позволяют внести реальный вклад и получить экспертные знания о местной экосистеме от гидов-экологов | Участие в туре «След человека», где часть дня отведена под восстановление троп в природном парке «Самаровский чугас» под руководством инспектора |
| Запрос на принципы циркулярной экономики | Ценность смещается с природной красоты на экологическую добродетель дестинации. Важна минимизация отходов, использование вторсырья, поддержка локального производителя | Конкретные действия: отказ от одноразового пластика, наличие станций сортировки мусора, меню с локальными фермерскими продуктами (с указанием происхождения), использование возобновляемой энергии в отелях и на транспорте | Выбор кафе в Ханты-Мансийске, где используют биоразлагаемую упаковку, а в меню представлена рыба местного промысла и ягоды, собранные в тайге по принципу устойчивого сбора |

Таблица 12

*Актуализация семейного туризма: от досуга к социокультурному феномену*

| **Аспект феномена** | **Сущность и механизм** | **Проявление в современном семейном туре** | **Практический пример** |
|---|---|---|---|
| Трансгенерационная передача идентичности | Путешествие как практика «наследования памяти». Старшее поколение становится гидом-интерпретатором, передающим исторический, культурный и семейный код через личные истории и эмоциональную связь с местами | Выбор поездок «на родину предков», в исторические города, этнографические туры. Создание и воспроизведение семейных ритуалов в путешествии (например, обязательное посещение определённого музея или кафе) | Бабушка и дедушка везут внуков в этнотур «В гости к ханты», где делятся не только общими знаниями о культуре, но и собственными воспоминаниями о молодости в подобной среде, передавая тем самым ценности, связанные с уважением к традициям и природе |
| Создание «семейного капитала» | Совместное преодоление трудностей (поход, сплав) и открытие нового формирует общий опыт (нарратив), который становится основой крепких внутрисемейных связей. Это ответ на атомизацию общества, альтернатива разобщённому цифровому досугу | Популяризация активных и приключенческих форматов отдыха для семей (треккинг, кемпинг, сафари). Акцент на командных активностях и задачах, требующих взаимодействия | Семейный сплав по реке Конде. Общие усилия при установке лагеря, приготовлении пищи на костре, преодолении мелких порогов создают уникальные воспоминания и истории («помнишь, как мы...»), которые становятся ядром семейной идентичности и источником устойчивости |
| Альтернативная образовательная среда | Семейная поездка воспринимается как более эффективная форма обучения, где знания усваиваются через непосредственный опыт, эмоции и личную вовлечённость, минуя формальность школьной системы | Осознанный выбор тематических и образовательных туров (исторические реконструкции, эко-туры, научно-популярные экспедиции). Запрос на интерактивные форматы (мастер-классы, квесты) для детей и родителей | Посещение исторического парка «Россия – Моя история» в Ханты-Мансийске всей семьёй. Интерактивные экспонаты и иммерсив-технологии создают «эффект погружения», позволяя детям усваивать исторические концепции через игру, а родителям – выступать в роли со-исследователей, а не контролёров знаний |

Таким образом, эко-сознание переросло стадию моды и стало **обязательным элементом туристской грамотности**, формирующим новый спрос и задающим новые, более высокие стандарты для всей индустрии гостеприимства.

*4. Семейность: ретредиция как ответ на вызовы современности.*

Актуализация семейного туризма – это не просто прагматичный выбор, а сложный социокультурный феномен (см. табл. 12).

Таким образом, современный семейный туризм превращается в важнейшую социальную практику, где семья одновременно выступает и главным субъектом (активно формирующим своё путешествие-миссию), и ключевым объектом (результатом которого становится не просто отдых, а более сплочённая и осознающая себя семейная группа). Для туроператоров и дестинаций это означает необходимость перехода от сервиса для семьи к со-творению пространства для семейного бытия.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Объясните, чем современный «туризм памяти» отличается от простого интереса к истории. Какова, согласно тексту, роль туриста в этой практике? Приведите один пример проявления этого тренда (направление или форма) и поясните, какой именно запрос он удовлетворяет.

2. Что подразумевается под термином «географический патриотизм» в контексте туризма? Почему освоение таких территорий, как Арктика или Дальний Восток, можно считать не просто отдыхом, а «перформансом» или социально одобряемым актом?

3. Как изменился запрос туристов в отношении классических маршрутов, например, «Золотого кольца» или Байкала? Назовите не менее двух новых форматов или способов восприятия этих локаций, описанных в тексте, и поясните их суть.

4. Каким образом гастрономия и ремесла превращаются из утилитарных вещей в инструменты конструирования идентичности? Раскройте это на примере любого одного гастрономического или ремесленного продукта, упомянутого в тексте.

5. Какие новые компетенции и какую новую роль должны приобрести сотрудники индустрии гостеприимства, чтобы соответствовать запросам современного туриста? Сформулируйте два ключевых изменения в подготовке кадров.

## *Практические задания по разделу I Современные тренды российского общества как вызов для сервисной деятельности*

### Практическое задание № 1

Тема: анализ цифровой экосистемы туристского предприятия.

Цель: сформировать навыки аудита digital-присутствия компании, оценки консистентности информации и проектирования пользовательского пути. Освоить методы визуализации цифровой экосистемы.

Объект исследования: туроператор ООО «ЮГРА360» (Ханты-Мансийск).

Задание: Проведение аудита и формулирование выводов.

1. Картографирование цифровой экосистемы.

Составьте полную схему (карту) всех установленных и потенциальных цифровых точек контакта компании с потребителем. Структурируйте каналы по категориям:

Прямые каналы: находятся под полным контролем компании (сайт, корпоративная почта).

Зарученные каналы: платформы, где контент формируется при участии пользователей или третьих сторон (соцсети, отзовики, региональные порталы).

Платные каналы: платформы-агрегаторы (OTA), доступ на которые часто сопряжен с комиссией.

Представьте результат в виде схемы или ментальной карты, наглядно отображающей ядро экосистемы и периферийные связи.

2. Анализ консистентности информации.

Проведите сравнительный аудит ключевых информационных блоков на всех обнаруженных площадках. Сверите следующие данные:

Брендинг: Полное и сокращенное название компании.

Контакты: Единый телефон, email, адрес офиса.

Юридическая информация: ИНН, ОГРН (если указаны).

Контент: Единообразие в описаниях ключевых туров, акций, ценовых условий.

Оформите в виде сводной таблицы, где расхождения выделены цветом. Сделайте вывод о том, насколько компания контролирует единый образ и нарратив в digital-пространстве.

3. Оценка пользовательского пути.

Смоделируйте два типичных сценария поведения потенциального клиента:

(через агрегатор): Поиск в Яндекс.Путешествиях -> выбор тура «ЮГРА360» -> бронирование.

(прямой поиск): Поиск в Google «ЮГРА360 Ханты-Мансийск» -> попытка найти сайт/соцсети -> взаимодействие.

Для каждого сценария оцените:

Количество кликов/действий до момента контакта или брони.

Ясность и доступность информации на каждом этапе.

Возможные точки сбоя или недоверия (например, отсутствие сайта, противоречивые отзывы).

Эмоциональный отклик пользователя (предположительно).

4. Формулирование итогов и рекомендаций.

На основе проведенного аудита сделайте общий вывод о цифровой зрелости компании и сформулируйте 3–4 стратегические рекомендации по устранению выявленных проблем.

**Практическое задание № 2**

Тема: цифровая трансформация сервисной модели в индустрии гостеприимства. Проектирование и оптимизация сквозного (бесшовного) пользовательского опыта с использованием цифровых технологий.

Цель: сформировать навыки проектирования комплексного, технологически интегрированного сценария взаимодействия гостя с отелем на всех этапах цикла обслуживания.

Объект проектирования:

Условный отель категории 4* «Югорская долина», расположенный в Ханты-Мансийске.

Задание: Разработка поэтапного сценария и аудит опыта

1. Проектирование идеального бесшовного пути.

Разработайте подробный пошаговый сценарий взаимодействия гостя с отелем «Югорская долина», начиная с момента поиска и заканчивая завершением поездки. Сценарий должен включать не менее 5 ключевых этапов:

– предпродажный;
– заезд и размещение;
– проживание;
– выписка;
– постпродажный этап.

2. Выявление «разрывов» опыта и предложение решений.

На каждом этапе спроектированного сценария выявите по 1-2 потенциальных «разрыва» – точек, где технологический процесс может дать сбой, а ожидания гостя – не оправдаться. Для каждого разрыва предложите конкретное решение.

3. Оформление результатов

Представьте результаты в виде таблицы или схемы клиентского пути), где для каждого этапа визуально отображены:

Действия гостя (горизонтальная шкала).

Задействованные каналы и технологии (цифровые и физические).

Эмоциональное состояние гостя (кривая «эмоциональной карты»).

Выявленные точки разрыва (обозначить красными флажками).

Предложенные решения (зеленые врезки).

**Практическое занятие №3**

Тема: Этичные основы персонализированного сервиса в туризме

Цель: научиться проектировать сценарии персонализации туристского продукта на основе анализа потенциальных данных о клиенте.

Объект исследования: этнографический тур «ЧУМовой тур» (Сургутский район, оператор – ООО «ТВЦ «НАШ МИР»).

Задание: Дискуссионный практикум с проектированием.

1. Моделирование персонализации.

На основе описания тура «ЧУМовой тур» смоделируйте, какие категории данных о госте и как именно можно использовать для повышения качества и уникальности его опыта.

Примеры для обсуждения:

Предпочтения в еде.

Состав семьи и возраст детей.

Данные о прошлых путешествиях.

Зафиксируйте 3–4 наиболее эффективных, на ваш взгляд, сценария персонализации в виде кратких тезисов.

2. Разработка чек-листа «Цифровая гигиена»

Разработайте структурированный чек-лист для внутреннего использования туроператором, который обеспечит сбор, хранение и

использование данных в правовом поле. Чек-лист должен содержать четкие инструкции по трем блокам:

Классификация данных и правовые основания для сбора

| Категория данных | «ЧУМовой тур» | Основание для сбора (ст. 6, 9 152-ФЗ) | Форма согласия |
|---|---|---|---|
| Обязательные (без них услуга невозможна) | | | |
| Дополнительные (для улучшения услуги) | | | |
| Специальные (повышенная защита) | | | |

## II. ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ АДАПТАЦИИ СЕРВИСНЫХ МОДЕЛЕЙ

### Тема 2.1. Персонализированный сервис: от массового обслуживания к индивидуальным решениям.

1. Философия и эволюция сервиса: от стандартизации к гипериндивидуализации.
2. Данные как фундамент персонализации: сбор, анализ и этичное использование цифрового следа клиента.
3. Технологический инструментарий для создания персонализированного опыта на всех этапах клиентского пути.

### 1. Философия и эволюция сервиса: от стандартизации к гипериндивидуализации.

*Генезис и антропология массового обслуживания: сервис как продолжение индустриальной утопии.*

Фундаментальные предпосылки модели массового сервиса укоренены не в этике гостеприимства, а в идеологии индустриального общества второй половины XIX – середины XX веков. Эта модель явилась калькой метафизики машины на сферу человеческих взаимодействий.

Тейлоризм и научная организация труда: Подход Ф.У. Тейлора, направленный на декомпозицию сложных трудовых операций на простейшие, измеримые и повторяемые элементы, был напрямую

транслирован на сферу услуг. Обслуживающий персонал конструировался как человеко-машина, чьи действия (от приветствия до подачи блюда) подлежали хронометражу, стандартизации и неукоснительному соблюдению. Креативность и эмпатия рассматривались не как достоинства, а как источники системного риска, ведущие к отклонениям от «оптимального» процесса [6, с. 72].

Фордизм и парадигма «любого цвета, если он черный»: Генри Форд довел идею стандартизации до абсолютного эстетического и функционального минимализма. В сервисе это выразилось в создании универсального сервисного продукта, рассчитанного на гипотетического «среднего» потребителя. Комната в отеле, экскурсионная программа, ресторанное меню проектировались как типовые, легко масштабируемые и взаимозаменяемые модули. Дифференциация если и присутствовала, то носила иерархический, а не индивидуализированный характер («стандарт», «люкс», «премиум» – т.е. «больше того же самого»: метраж, отделка, набор включенных опций).

Бюрократическая рационализация по М. Веберу: Отель, турфирма, транспортная компания функционировали как идеальная рациональная бюрократия. Взаимоотношения с клиентом регулировались системой правил, инструкций и процедур (регламент заселения/выселения, правила аннуляции, стандарты обслуживания). Целью была не максимизация удовлетворенности конкретного гостя, а предсказуемость, безличность и бесперебойность функционирования системы в целом. Клиент в этой модели был не субъектом диалога, а объектом обработки – паспортные данные, номер кредитной карты, тип питания.

Таким образом, массовый сервис являлся воплощением модернистской мечты о полностью управляемой, детерминированной и эффективной социальной реальности, где человеческий фактор (как со стороны сотрудника, так и со стороны клиента) был главной помехой, требующей жесткого контроля.

*Деконструкция массовой модели: имманентные противоречия и постмодернистский вызов.*

Кризис этой модели не был внезапным; он стал следствием аккумуляции имманентных противоречий, обостренных новыми внешними условиями.

Гносеологическое противоречие: миф о «среднем потребителе». Статистический конструкт «среднего потребителя» оказался когнитивной химерой. Потребительские практики, мотивации, культурные и эмоциональные ожидания оказались радикально гетерогенными. Стандартный турпакет, рассчитанный на абстрактную семью из 2-х взрослых и 1 ребенка, игнорировал всю палитру вариаций: путешествие с целью гастрономического паломничества, экзистенциального уединения, активного адреналинового опыта, глубокого исторического погружения. Персонализация, таким образом, явилась не прихотью, а эпистемологической необходимостью – переходом от работы с упрощенной моделью к попытке аппроксимации сложной и многомерной реальности.

Экономическое противоречие: ловушка коммодитизации. В погоне за эффективностью и масштабом индустрия сама превратила свои базовые продукты (перелет, ночлег, трансфер) во взаимозаменяемые товары (коммодити). Когда предложение на рынке становится гомогенным, единственным параметром конкуренции остается цена, что ведет к маржинальному коллапсу (так называемые «войны OTA»). Выход из этой ловушки возможен только через дематериализацию ценности – создание нематериальной, субъективной, не поддающейся прямому сравнению ценности, встроенной в уникальный контекст потребления. Этой новой валютой и стал персонализированный опыт.

Социально-антропологический вызов: кризис идентичности и rise of the self (емкая социологическая и культурологическая концепция, обозначающая возвышение, доминирование и централизацию категории «Я» (self) в структуре ценностей, социальных практик и экономических отношений современного (постмодерного) общества). Постмодернистское общество, как диагностировали Лиотар, Бауман, Фуко, характеризуется распадом гранд-нарративов (идеология, религия, национальный проект) и фрагментацией идентичности. Индивид более не определяет себя через принадлежность к крупным устойчивым группам, а находится в процессе перманентного и рефлексивного конструирования самости. Потребление становится текстом, языком, на котором пишется эта идентичность. Стандартизированный сервис предлагает клиенту

готовый, чужой текст для заучивания. Персонализированный сервис предоставляет инструментарий и со-авторство для написания собственного, уникального нарратива путешествия.

*Концептуализация персонализации: от операционного приема к герменевтической практике.*

Следует провести строгую демаркацию между поверхностной псевдоперсонализацией и глубинной гипериндивидуализацией как новой философией сервиса.

Псевдоперсонализация («персонализация первого порядка»): это симулякр в бодрийяровском смысле. Ее механики – автоматическая вставка имени в шаблон письма, предложение «персональной скидки», являющейся на деле массовой акцией. Она апеллирует к данным, но не к смыслам. Ее цель – создать иллюзию внимания, не меняя сути массовой транзакционной логики. Клиент распознает ее как манипулятивный маркетинговый прием, что ведет к росту цинизма, а не лояльности.

Гипериндивидуализация («персонализация второго порядка»): это комплексная герменевтическая практика – искусство истолкования «текста» потребительского поведения для предвосхищения смыслов. Ее онтологические основы:

Контекстуальность: Понимание того, что потребность не существует в вакууме. Одно и то же действие (аренда автомобиля) имеет радикально разный смысл в контексте деловой поездки (скорость, надежность, наличие Wi-Fi) и семейного отпуска (вместимость, детские кресла, рекомендации по паркам).

Темпоральность (временная протяженность): Работа не с сиюминутным запросом, а с биографией взаимодействия. Каждое новое касание (бронирование, отзыв, запрос в службу поддержки) обогащает «досье», позволяя выявлять неочевидные паттерны и долгосрочные тренды в предпочтениях клиента.

Проактивность и предиктивность: Переход от реактивной логики «клиент попросил – мы предоставили» к логике пред-ощущения. Использование машинного обучения для анализа не только явных, но и косвенных данных (скорость прокрутки страниц, время между просмотром и бронированием, сезонность запросов) с целью прогнозирования и предложения решения до формулировки запроса. Пример: система, которая на основании истории ранних

завтраков делового путешественника и данных о его утреннем заезде автоматически резервирует столик в ресторане и предлагает экспресс-счет, минимизируя его когнитивную нагрузку в стрессовый момент.

*Аксиология персонализации: бифуркация ценности и трансформация социального обмена.*

Процесс гипериндивидуализации переформатирует сам характер экономического и социального обмена между бизнесом и потребителем.

*Сервис как антропотехника.*

Эволюция от стандартизации к гипериндивидуализации знаменует собой смену парадигмы в самом широком смысле. Если массовый сервис был техникой дисциплинирования (и клиента, и сотрудника) в рамках индустриального порядка, то гипериндивидуализация выступает как антропотехника в эпоху когнитивного капитализма.

Это технология работы с человеческой субъективностью, которая:

– извлекает ценность из самой сложности и неоднородности человеческих желаний;

– трансформирует экономический обмен в сложносочиненный диалог, где цена является платой не за товар, а за глубину понимания;

– ставит перед отраслью новые этические вызовы о границах предсказания, праве на «цифровое забвение» и опасности создания «фильтрующих пузырей» опыта.

Таким образом, адаптация к этому тренду – это не внедрение новой CRM-системы, а метанойя (перемена ума) всего предприятия: переход от логики производства услуг к логике со-творчества персональных миров опыта.

**2. Данные как фундамент персонализации: сбор, анализ и этичное использование цифрового следа клиента.**

*Антропология цифрового следа и генезис «данно-центричной» сервисной парадигмы.*

Современная персонализация представляет собой не интуитивное искусство гостеприимства, а строгую научно-инженерную дисциплину, онтологическим базисом которой являются данные. Переход от стандартизации к гипериндивидуализации стал возможен

благодаря фундаментальному сдвигу: клиент перестал быть абстрактным «типом», превратившись в источник непрерывного генерирования структурированной и неструктурированной информации – цифрового следа.

*Цифровой след* – это экстернализированная, объективированная проекция субъективности и поведения потребителя в кибернетическом пространстве. Это совокупность артефактов, сознательно (активные заявки, отзывы) и бессознательно (метаданные сессий, паттерны перемещения) оставляемых пользователем при взаимодействии с цифровыми экосистемами. В контексте туризма и гостеприимства этот след обладает уникальной пространственно-временной и контекстуальной насыщенностью, документируя не просто транзакцию, но целостный цикл путешествия-как-опыта: от мечты и планирования через проживание к ретроспекции и воспоминаниям [14, с. 41].

Таким образом, данные перестали быть побочным продуктом операционной деятельности. Они трансформировались в стратегическое сырье и ключевой производственный актив новой сервисной экономики. Умение добывать, очищать, обогащать и интерпретировать этот поток информации определяет новую форму информационной ренты, которую может извлекать предприятие.

*Архитектура источников данных: от изолированных систем к единой среде обмена*

Цифровой след клиента фрагментирован по множеству разнородных систем. Задача построения единого представления о клиенте требует интеграции данных из следующих ключевых источников:

1. Внутренние операционные системы (Замкнутый контур):

*Property Management System (PMS):* Сердцевина операционных данных отеля. Содержит детали бронирования, данные гостя (из паспорта), историю пребываний, предпочтения по номеру, информацию о счетах. Является первичным источником транзакционных и части демографических данных.

*Customer Relationship Management (CRM):* Система управления взаимоотношениями. Агрегирует данные из разных источников (PMS, email, соцсети) для построения 360-градусного профиля. Управляет коммуникациями, программами лояльности, фиксирует все касания с клиентом.

*Point of Sale (POS)* и системы учета затрат (COGS): фиксируют все расходы гостя на территории: рестораны, спа, аренда оборудования. Критически важны для расчета прибыльности клиента и анализа его потребительских паттернов внутри отеля.

2. Внешние дистрибутивные и инспирационные платформы (Открытый контур):

*Online Travel Agencies (OTA)* и мета-поисковики (Booking.com, Яндекс.Путешествия): предоставляют данные о канале привлечения, ценовых предпочтениях, сравнительном поведении клиента (просмотр vs. бронирование). OTA-отзывы – ключевой источник UGC. Вызов – в согласовании данных с внутренними системами (проблема идентификации гостя, забронировавшего через агрегатор).

*Социальные сети и мессенджеры (ВКонтакте, Telegram, Max):* Источник интенциональных и биографических данных. Анализ публикаций, лайков, групп позволяет строить психографические профили, выявлять интересы, жизненные события. Мессенджеры становятся каналом для сбора контекстуальных запросов в режиме реального времени. Требуют сложного парсинга и анализа естественного языка (NLP).

*Сенсорные сети Интернета Вещей (IoT):* Датчики в «умном номере» (термостат Nest, умные колонки, телевизоры) генерируют высокочастотный поток поведенческих данных о реальных, а не декларируемых, предпочтениях гостя. Создают возможности для сверхточной автоматизации комфорта. Несет максимальные риски приватности.

*Интеграционная прослойка: CDP и DMP.*

*Customer Data Platform (CDP):* Специализированная платформа для создания SCV. Ее ключевая функция – объединение анонимных и персональных данных из всех источников (онлайн/офлайн) в единые, постоянно обновляемые профили в режиме реального времени. CDP – это «мозг» персонализации, который активирует данные для маркетинга и сервиса.

*Data Management Platform (DMP):* работает преимущественно с анонимизированными, cookie-данными для таргетинга рекламы на внешних площадках. Менее применима для глубокой сервисной персонализации, требующей идентификации личности.

*Аналитический инструментарий: от дескриптивной статистики к предиктивным моделям*

Собранные данные обретают смысл только в процессе анализа. Эволюция аналитики для персонализации проходит три уровня:

1. Дескриптивная и диагностическая аналитика.

*Кластерный анализ и RFM-сегментация:* разделение клиентской базы на однородные группы по схожести поведения (частота, сумма, давность транзакций, демография). Позволяет перейти от массовых коммуникаций к сегментированным.

Анализ пути клиента: Визуализация и анализ всех точек касания клиента с брендом. Выявление «узких мест», моментов истины, триггеров положительных и отрицательных решений.

2. Предиктивная аналитика.

*Машинное обучение (ML) и прогнозное моделирование:* алгоритмы (регрессия, классификация, нейросети) обучаются на исторических данных, чтобы предсказывать будущее поведение.

*Прогноз оттока:* Выявление клиентов с высокой вероятностью прекращения отношений для проактивного удержания.

*Прогноз Lifetime Value (LTV*): Оценка будущей прибыльности клиента для оптимизации маркетинговых затрат.

*Прогноз спроса на услуги*: на основе исторических данных, погоды, локальных событий.

*Рекомендательные системы*: Алгоритмы типа «клиенты, похожие на вас, выбирали...» или «поскольку вам нравилось X, вам понравится Y». Основа персонализированных предложений на сайтах и в приложениях.

3. Предиктивная аналитика.

*Оптимизация в реальном времени (A/B-тестирование, мультивар. тесты):* Автоматический подбор наилучшего предложения, контента или канала коммуникации для конкретного пользователя в конкретный момент.

*Next-Best-Action (NBA) модел*и: Системы, которые на основе всего массива данных о клиенте и контексте в реальном времени рекомендуют сотруднику (или автоматизированной системе) следующее наилучшее действие – какой сервис предложить, какую скидку дать, о чем спросить.

*Этика, право и цифровая гигиена: в поисках баланса между эффективностью и доверием*

Интенсивное использование цифрового следа создает «парадокс персонализации»: чем глубже мы понимаем клиента, тем выше риски нарушения его приватности и потери доверия. Этичное и законное использование данных является не правовым ограничителем, а конкурентным преимуществом.

1. Правовой императив: 152-ФЗ «О персональных данных» (РФ) и GDPR (ЕС)

Законность, справедливость и прозрачность: Данные должны собираться на законных основаниях (исполнение договора, согласие). Цели обработки должны быть конкретными, явными и законными.

Принцип минимальной достаточности: нельзя собирать данные «про запас». Объем и характер данных должны быть строго необходимы для заявленных целей.

Требование информированного, явного и осознанного согласия: Согласие должно быть конкретным, информированным, недвусмысленным и легко отзываемым. Нельзя использовать предустановленные галочки.

Права субъекта данных: Право на доступ, исправление, удаление («право на забвение»), ограничение обработки, переносимость данных. Компания обязана обеспечить техническую возможность реализации этих прав.

Безопасность и конфиденциальность: Обязательность реализации технических и организационных мер защиты данных от несанкционированного доступа (шифрование, анонимизация, контроль доступа).

*2. Принципы цифровой гигиены и этической архитектуры.*

Принцип прозрачности и объяснимости: Клиент должен понимать, почему он видит то или иное предложение. Необходимо избегать «черного ящика» алгоритмов. Пример: «Мы предлагаем вам этот эксклюзивный тур, потому что вы часто искали информацию о культуре Японии».

Принцип полезности и релевантности: Персонализация должна служить интересам клиента, упрощая его жизнь, а не только извлекать выгоду для компании. Спам под маской персонализации разрушает доверие.

Принцип предосторожности и минимизации вреда: Следует воздерживаться от использования особо чувствительных данных (биометрия, данные о здоровье, политические взгляды) без крайней необходимости и явного согласия. Нельзя манипулировать уязвимыми группами (дети, пожилые).

Принцип временного хранения и регулярной очистки: Данные должны храниться не дольше, чем это необходимо для целей обработки. Устаревшие данные повышают риски и снижают качество моделей.

Принцип человеко-ориентированности: Критические решения (например, отказ в обслуживании на основе прогнозной модели) не должны приниматься алгоритмами полностью автономно. Необходим человеческий контроль и право на апелляцию.

*Доверие как конечный продукт: от транзакции к реляционному контракту.*

В эпоху гипериндивидуализации конечной ценностью, которую создает бизнес, становится не персонализированная услуга, а доверительные отношения. Данные – это валюта, которую клиент платит за вход в эти отношения.

Прозрачность как инструмент построения доверия: Открытая политика приватности, понятные формулировки согласия, простые механизмы управления своими данными (личный кабинет с настройками) трансформируют клиента из пассивного объекта слежки в суверенного партнера.

Взаимность и честный обмен: Компания, получая данные, должна возвращать клиенту очевидную, измеримую пользу: экономию времени, уникальные возможности, повышенный комфорт, эксклюзивный доступ. Это создает реляционный капитал.

Доверие как антихрупкий актив: В моменты кризиса (утечка данных, сервисный сбой) компания с высоким уровнем доверия имеет кредит лояльности и шанс на восстановление отношений. Компания, построившая отношения на скрытом сборе данных, теряет клиентов безвозвратно.

Таким образом, данные являются не просто «фундаментом», а активной средой и архитектурным принципом новой сервисной парадигмы. Управление цифровым следом – это сложная дисциплина

на стыке компьютерных наук, права, этики и поведенческой психологии. Успешная компания будущего – это не та, у которой больше данных, а та, которая способна:

– построить технически бесшовную экосистему их сбора и анализа;

– внедрить культуру этической обработки данных на всех уровнях;

– превратить обмен данными в акт построения прозрачных и взаимовыгодных отношений, где персонализация является естественным следствием глубокого взаимопонимания, а не результатом тотальной цифровой слежки.

В этом контексте цифровая гигиена и соответствие 152-ФЗ перестают быть затратной «юридической необходимостью» и становятся ядром конкурентного ценностного предложения в мире, где доверие – самый дефицитный ресурс.

**3. Технологический инструментарий для создания персонализированного опыта на всех этапах клиентского пути.**

Внедрение гипериндивидуализированного сервиса требует развертывания комплексной технологической архитектуры, функционирующей как кибернетический контур обратной связи. Этот контур синхронизирован с фазами клиентского пути и оперирует в режиме, близком к реальному времени, трансформируя сырые данные в контекстуальные действия. Рассмотрим технологический стек, обеспечивающий персонализацию на каждой стадии [12, с. 67].

*До визита: персонализированные коммуникации, прогностическое моделирование и адаптивное ценообразование.*

На предтранзакционной стадии технологический инструментарий решает задачу конверсии интенции в бронирование через максимизацию релевантности предложения и коммуникации.

*Интеллектуальные системы управления взаимоотношениями (iCRM) и автоматизация маркетинга:*

Принцип действия: на основе сегментации, сформированной в CDP, запускаются персонализированные сценарные цепочки). Алгоритмы определяют оптимальные каналы (email, push, мессенджеры), время отправки и контент, используя модели A/B/n-тестирования и мультивариантной оптимизации.

Рассмотрим сферы, где применяются данные iCRM.

Динамический контент в коммуникациях: Вставка персонализированных модулей («Мы подобрали для вас тур в Грузию, так как вы просматривали горные курорты», «Специальное предложение для участника клуба Gold»).

Ретаргетинг на основе цифрового следа (это технология онлайн-рекламы, которая позволяет показывать таргетированные рекламные сообщения пользователям, которые ранее уже взаимодействовали с вашим цифровым активом (сайтом, приложением, социальными сетями), но не совершили целевого действия (например, бронирования, покупки, заполнения формы)): Интеграция с DMP для показа рекламных баннеров с конкретным отелем или направлением, которое пользователь просматривал, но не забронировал.

Триггерные рассылки (это автоматизированные, персонализированные коммуникации, которые инициируются в ответ на конкретное действие, событие или изменение состояния пользователя (триггер), а не по заранее установленному графику): Автоматическая отправка напоминаний о неоконченном бронировании, предложений помощи или стимулирующих скидок (на основе модели прогноза оттока на этапе воронки).

*Во время визита: Системы гостевого менеджмента, контекстуальная интеграция и проактивный сервис.*

На этой стадии технологии обеспечивают бесшовность и проактивность, переводя данные в физические действия и услуги.

*Интегрированные системы управления гостем (Guest Management Systems – GMS) и мобильные приложения* (см. табл. 13, 14, 15).

Архитектура: GMS выступает как операционная нервная система, агрегирующая данные из PMS, POS, IoT-датчиков и мобильного приложения в единый интерфейс для сотрудников (часто в виде цифровой панели – управления гостем).

Таблица 13

*Функционал мобильного приложения*

| Понятие | Применение |
|---|---|
| Цифровой ключ | Использование Bluetooth или NFC для доступа в номер. Технологически требует интеграции с системой управления замками |
| Контекстуальный чат-бот и сервисный запросы | NLP-бот или ручная диспетчеризация запросов (уборка, дополнительное белье) с автоматической привязкой к номеру и профилю, отслеживанием статуса |
| Выбор номера на этапе онлайн-чекина | Гостю предоставляется интерактивная карта этажа с информацией о номерах (вид, близость к лифту, планировка) на основе категории брони. Это реализация предпочтений, сохраненных в профиле |
| Персонализированный гид и консьерж-сервис | Рекомендации ресторанов, экскурсий, мероприятий на основе анализа интересов гостя (просмотров на сайте, прошлых заказов) и его текущей геолокации |
| Интернет Вещей (IoT) и умные номера | Сенсорная сеть: Датчики движения, освещения, температуры, контроля состояния мини-бара, умные телевизоры, голосовые помощники |

Таблица 14

*Сценарии персонализации*

| Понятие | Применение |
|---|---|
| Автоматическая настройка среды | При открытии двери цифровым ключом система, зная профиль гостя из PMS/GMS, устанавливает предпочитаемую температуру, освещенность, включает фоновую музыку выбранного жанра |
| Пассивный сбор поведенческих данных | Паттерны использования услуг (время принятия душа, частота заказа через ТВ, предпочитаемые каналы) обогащают профиль для будущих визитов |
| Превентивный сервис | Датчик в мини-баре сигнализирует о необходимости пополнения. Датчик в ванной может (с согласия и в рамках этики) фиксировать повышенную влажность долгое время, что служит сигналом для службы безопасности. |

Таблица 15

*Проактивный сервис на основе интеграции CRM и аналитики реального времени*

| ***Понятие*** | ***Применение*** |
|---|---|
| Next-Best-Action (NBA) движки для персонала | На стойке регистрации или планшете горничной система, анализируя контекст (гость только заехал, сегодня его день рождения, в прошлый раз он жаловался на жесткость матраса), предлагает конкретное действие: «Приветствовать по имени, вручить подарок ко дню рождения и спросить, нужна ли дополнительная подушка на кровать» |
| Sentiment Analysis (Анализ тональности) в реальном времени | Анализ тональности сообщений гостя в чате или транскриптов разговоров со службой поддержки. При обнаружении негатива система автоматически эскалирует обращение к старшему менеджеру и, возможно, предлагает компенсацию (бонус на счет) |

*После визита: управление лояльностью и стимулирование повторного взаимодействия.*

Посттранзакционная фаза направлена на удлинение жизненного цикла клиента и превращение его в адвоката бренда.

Динамические и событийные программы лояльности.

От статических баллов к персонализированным вознаграждениям: вместо универсального накопления баллов за ночь система на основе анализа профиля предлагает целевые миссии и персональные награды. Например, гостю, который всегда заказывает спа, предлагается «третий сеанс в подарок» после двух оплаченных, а бизнес-туристу – бонусные баллы за бронирование конференц-зала.

Моделирование жизненного цикла клиента и сегментация по ценности: Алгоритмы постоянно пересчитывают прогнозный жизненный цикл клиента и относят гостя к сегменту («высокая ценность», «растущий потенциал», «риск оттока»). Коммуникации и условия лояльности дифференцируются для каждого сегмента.

Персонализированные пост-продажные коммуникации.

Автоматизированная петля обратной связи: после выезда автоматически отправляется благодарственное письмо с персонализи-

рованным контентом (фото номера, в котором гость жил, чек из ресторана с понравившимся блюдом). Встроенная форма для отзыва использует данные о пребывании («Как вам наш ресторан «Северное Сияние», где вы ужинали 15 апреля?»).

Адаптивный кросс-селлинг и апселлинг: Анализ данных о потребленных услугах позволяет строить модели «что дальше?». Гостю, который брал уроки серфинга, через месяц предлагается тур на другой серф-курорт сети. Семье, отдыхавшей в летнем отеле, зимой предлагается бронирование в горнолыжном курорте того же холдинга.

Управление репутацией и стимулирование пользовательского контента:

Интеллектуальный анализ отзывов: обработка естественного языка-алгоритмы проводят анализ (аспекты оценки / отдельные аспекты сервиса», которые алгоритмы выделяют в текстах отзывов (например, чистота, сервис, еда, расположение, номера и т.д.)) тысяч отзывов на TripAdvisor, OTA и в соцсетях. Выявляются не только общая тональность, но и конкретные упоминания услуг, сотрудников, проблем.

Персонализированное вовлечение: В ответ на положительный отзыв система может предложить автору персональный промокод на следующее бронирование. При выявлении скрытой неудовлетворенности (например, в отзыве «все отлично, но далеко от центра») менеджер по работе с клиентами может инициировать персональный контакт для восстановления отношений.

Представленный технологический инструментарий формирует цифровую экосистему персонализированного гостеприимства, где каждое устройство, система и точка данных являются узлом в интеллектуальной сети. Успех внедрения определяется не отдельными технологиями, а степенью их синергетической интеграции, позволяющей превратить асинхронный цифровой след клиента в синхронный, предвосхищающий и высокорелевантный сервисный опыт на всем протяжении его жизненного цикла.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Какие три идеологии индустриальной эпохи (тейлоризм, фордизм, веберовская бюрократия) легли в основу философии массового стандартизированного сервиса? Кратко поясните, как принципы каждой из них проявились в организации обслуживания.

2. Почему для построения единого представления о клиенте недостаточно только внутренних операционных систем (PMS, CRM)?

3. В чем заключается «парадокс персонализации»? Как принцип прозрачности и объяснимости помогает этот парадокс разрешить? Приведите возможную формулировку для объяснения гостю персонализированного предложения.

4. Что означает концепция «кибернетического контура обратной связи» в контексте технологической архитектуры персонализированного сервиса?

5. Какова основная задача технологического инструментария на предтранзакционной стадии?

6. Что такое iCRM и какова его роль в персонализации коммуникаций?

7. Какие данные собирают IoT-датчики в «умном номере» и для каких целей они могут быть использованы (приведите два разных сценария)?

**Тема 2.2. Цифровые инструменты управления сервисом в новых реалиях.**

1. Стратегические основы и экосистема цифрового сервиса: от CRM к CDP

2. **Омниканальная стратегия.**

3. Операционные цифровые технологии «на передовой» сервиса

Цифровая трансформация в туризме и гостеприимстве перестала быть вопросом конкурентного преимущества и стала условием выживания и соответствия новым запросам общества. Управление сервисом в современных реалиях – это синергия технологий, данных и человеческого взаимодействия. Данная тема посвящена системному анализу цифровых инструментов, формирующих новую экосистему сервиса.

**1. Стратегические основы и экосистема цифрового сервиса: от CRM к CDP.**

*1. Генезис и диалектика эволюции: от транзакционного CRM к проактивному CDP.*

Данный эволюционный переход не является простой сменой программного обеспечения, а отражает более глубокие изменения в бизнес-логике и философии сервиса.

1.1. Исторический и функциональный генезис CRM-систем.

Классические CRM системы (стратегический подход, направленный на управление взаимоотношениями с клиентами, основанный на сборе, анализе и использовании информации о них для повышения лояльности, роста продаж и оптимизации бизнес-процессов) возникли как ответ на необходимость структуризации растущих баз клиентов в 1990-е - 2000-е годы. Их философской основой является транзакционная модель, где центральным объектом управления выступает сделка или зафиксированное обращение.

Данные в CRM имеют жесткую, предопределенную схему (структурированные поля: ФИО, телефон, история бронирований, жалобы). Источники данных ограничены и преимущественно интровертны: внутренние системы бронирования (PMS, TMS), call-центр, прямая email-переписка. Данные вводятся вручную или через строгие импорты, что создает лаги и риски «оцифровки устаревшей информации».

CRM функционирует по принципу стимул-реакция. Стимул – активное действие известного клиента (звонок, заявка на сайте). Реакция – запись в карточку, назначение менеджера, отправка шаблонного ответа. Система служит «электронной картотекой», оптимизирующей внутренние процессы, но не анализирующей клиента как целостный феномен. Данные зачастую изолированы от коммерческого, сервисного и маркетингового подразделений, что приводит к когнитивному диссонансу у гостя: «Почему служба размещения не знает о моей просьбе к службе питания, если я обращался в один отель?».

Ключевой недостаток состоит в том, что CRM оперирует лишь малой видимой частью «айсберга» клиентского поведения – завершенными транзакциями. Огромный массив цифровых следов (интенциональных данных), оставляемых пользователем на этапах

осознания, рассмотрения и сравнения, остается за рамками системы.

1.2. Философия и архитектура CDP как проактивной платформы данных.

CDP (специализированное программное обеспечение, предназначенное для создания единого, целостного и постоянно обновляемого профиля каждого клиента путем сбора, очистки, объединения и структурирования данных из множества разнородных источников в режиме, близком к реальному времени) представляет собой онтологически иную конструкцию. Ее ядром является не транзакция, а динамическая, постоянно обновляемая цифровая сущность клиента (см. табл. 16).

Таблица 16

*Сравнительная матрица: CRM в сравнении с CDP*

| **Критерий** | **CRM (Реактивная модель)** | **CDP (Проактивная модель)** |
|---|---|---|
| Объект управления | Транзакция, контакт | Цифровой профиль, клиентский путь |
| Источник истины | Внутренние операционные системы | Все точки касания (online + offline + external) |
| Временная ось | Прошлые завершенные взаимодействия | Настоящее в реальном времени + прогноз будущего поведения |
| Тип данных | Структурированные, персонифицированные | Структурированные, неструктурированные, псевдоанонимные |
| Ключевая функция | Автоматизация продаж и сервиса, ведение истории | Унификация данных, сквозная аналитика, активация персонализированных сценариев |
| Метафора | Электронная картотека менеджера | Центральная нервная система цифрового сервиса |

Если мы рассматриваем архитектуру данных, то ключевые отличия от CRM, это унификация, гибкость и реальное время. CDP проектируется для приема, очистки, сопоставления и активации данных из гетерогенных источников:

Онлайн-источники, откуда CDR собирает данные:

– веб-аналитика (Яндекс.Метрика, Google Analytics 4 с отключенными cookie);

– метаданные мобильных приложений;

– данные с форм захвата;

– история взаимодействия с чат-ботами;

– активность в социальных сетях (через API VK, Telegram, OK);

– данные с рекламных платформ (Яндекс.Директ, ВКонтакте Ads).

Офлайн-источники,

– данные PMS, POS-терминалов в ресторанах и спа;

– системы контроля доступа;

– анкеты обратной связи;

– записи разговоров call-центра.

Внешние источники, откуда CDR собирает данные:

– данные погодных сервисов;

– информация о событийном календаре дестинации;

– биржевые индексы (как косвенный индикатор платежеспособности корпоративных клиентов).

CDP переходит от логики «что клиент сделал?» к логике «почему он это сделал и что, вероятно, захочет сделать дальше?». На основе объединенных данных и машинного обучения система строит:

– сегменты в реальном времени: например, «пользователи, просмотревшие страницы эко-отелей в Карелии более 3 раз за неделю, но не завершившие бронирование»;

– предиктивные модели: Прогноз вероятности отмены бронирования, оценки LTV (Lifetime Value (**Пожизненная ценность клиента** - прогнозная метрика, которая оценивает общую чистую прибыль, которую бизнес может получить от одного клиента в течение всего периода его взаимоотношений с компанией.), склонности к покупке дополнительных услуг;

– проактивные сервисные триггеры: Автоматическая отправка персонализированного предложения по допуслуге (например, аренда лодки) в момент заселения в эко-отель, выявленное по геолокации смартфона.

**2. Омниканальная стратегия** (целостный, интегрированный подход к взаимодействию с клиентом, при котором все каналы коммуникации и продаж (онлайн и офлайн) согласованы между собой, чтобы обеспечить **бесшовный, контекстно-зависимый и единообразный клиентский опыт** на всех этапах его пути).

Построение истинной омниканальной стратегии – это сложный организационно-технологический проект, состоящий из нескольких итеративных этапов.

Этап 1. Картирование и аудит клиентского пути.

Задача этапа: визуализировать полный путь гостя от момента зарождения потребности до посттрипового взаимодействия, выделив все точки касания, потенциальные «боли» и эмоциональные состояния. Для российского рынка необходимо учитывать специфические каналы: агрегаторы Tutu.ru, Яндекс.Путешествия, OZON.Туры; доминирующие соцсети VK и Telegram; высокую значимость личных рекомендаций и отзывов на русскоязычных платформах (Отзовик, Яндекс.Карты).

Метод, который применяют на данном этапе, это создание детальных CJM-карт для ключевых персонажей (например, «семейный турист на Золотое кольцо», «молодежь на горнолыжный курорт»). Использование данных цифровых следов для верификации гипотез.

Этап 2. Технологическая интеграция и создание единого профиля.

Задача этапа: Преодоление «силосности» данных. В контексте туризма и гостеприимства «силосность» - это критическая проблема, которая напрямую противоречит целям персонализированного сервиса и операционной эффективности. Например отдел бронирований работает в своей системе и видит только даты заезда и тарифы. Ресторан и спа используют свои POS-системы и не передают информацию о покупках гостя в общую базу. Служба маркетинга рассылает письма через отдельный сервис, не имея доступа к актуальной истории пребываний и пр.

Для решения этой задачи требуется интеграционная шина или облачная iPaaS-платформа (например, на базе российских решений от «СберОблако», «МТС Облако» с учетом требований 152-ФЗ).

Ключевые интеграции, необходимые для преодоления «силосности» данных:

1. PMS (Property Management System) / TMS (Tour Operator Management System) → CDP: Передача данных о бронированиях, предпочтениях (номер, питание), статусе гостя.

2. Каналы продаж (OTA, метапоисковики, прямой сайт) → CDP: Стриминг данных о поисковых запросах, просмотрах, ценах конкурентов.

3. Системы обратной связи (например Reputation Management) → CDP: Включение сентимент-анализа отзывов в общий профиль.

4. Сервисные системы (чек-ин приложение, умный номер) → CDP: В реальном времени фиксируются поведенческие паттерны (частота заказов еды в номер, использование контента).

Этап 3. Формирование контекстного сквозного сценария.

На основе единого профиля CDP «оркеструет» путешествие гостя. Пример сценария:

Гость Анонимно ищет в Яндекс «выходные в Суздале». Видит контекстную рекламу отеля X.

Заходит на сайт отеля, просматривает страницу «ресторан русской кухни». В CDP создается анонимный профиль с интентом «гастрономический туризм».

Через 2 дня получает ретаргетинговое письмо с предложением гастро-уикенда. Кликает и бронирует. В CDP анонимный и персональный профили объединяются.

При онлайн-регистрации указывает, что прибывает на годовщину свадьбы. В профиль добавляется контекст «семейное торжество».

В день заезда, при пересечении геозоны отеля, в его мобильное приложение приходит push-уведомление: «Добро пожаловать! К вашему заселению подготовлен номер с видом на монастырь. По случаю годовщины приглашаем в ресторан на дегустацию медовухи за наш счет». Это результат срабатывания оркестрового движка CDP, активировавшего сценарий для сегмента «гастрономический туризм + семейное торжество».

Этап 4. Управление и измерение.

Управление ведется через единую командную панель, где в реальном времени отслеживаются ключевые показатели эффективности (KPI) не по каналам, а по клиентским сценариям: Customer Effort Score (CES) – это показатель, который чаще всего расшифровывается как оценка усилий клиента.

Это метрика, используемая для измерения того, **насколько легко или сложно** клиенту было выполнить конкретное действие (например, получить помощь, решить проблему, оформить заказ), простота решения задач, Micro-Conversions – небольшие, промежуточные действия пользователя на пути к главной цели (макроконверсии – покупке тура, бронированию отеля, авиабилета).

Это важные сигналы интереса и вовлеченности, которые показывают, что пользователь движется в верном направлении, даже если не совершил покупку сразу, скорость реакции на интенциональные данные.

**3. Операционные цифровые технологии «на передовой» сервиса.**

Современный сервис в туризме и гостеприимстве характеризуется переходом от пассивного обслуживания к активному, превентивному управлению клиентским опытом на каждом микро-этапе взаимодействия. Операционные цифровые технологии, развернутые «на передовой», выступают в роли тактических инструментов непосредственного контакта с гостем, трансформируя традиционные процедуры в персонализированные, бесконтактные и эффективные сценарии. Их внедрение не является самоцелью, а служит решению конкретных операционных и сервисных задач: устранению «точек трения, снижению операционной нагрузки на персонал, повышению скорости реакции на запросы и, как следствие, увеличению общей удовлетворенности гостя (Customer Satisfaction Index – CSI) и его лояльности.

3.1. Минимизация «точек трения» на ключевых этапах: заезд и выезд.

Этапы заезда и выезда традиционно являются критическими «точками трения» в гостеприимстве, ассоциируясь с очередями, бюрократическими процедурами и ожиданием. Цифровые инструменты деконструируют эти процессы, перенося их в асинхронное, управляемое гостем пространство.

3.1.1. Предварительный онлайн check-in (заезд) и цифровая идентификация.

За 24–72 часа до заезда гость через мобильное приложение, вебпортал или ссылку в email получает возможность заполнить необходимые данные (паспортные данные для миграционного учета по 109-ФЗ, предпочтения по номеру, время прибытия), загрузить

селфи или скан документа, произвести предоплату или выбрать метод оплаты. Система, интегрированная с PMS и Федеральной миграционной службой (ФМС) через сертифицированных операторов, проводит верификацию. Выполнение данного этапа ликвидирует необходимость стоять в очереди у стойки администратора и заполнять бумажные регистрационные карты. Особенно критично для отелей класса airport, бизнес-отелей и крупных курортов, где пиковые нагрузки на ресепшн максимальны.

3.1.2. Мобильный ключ (Mobile Key) и бесконтактный доступ.

После успешной верификации в PMS создается электронная ключ-карта, привязываемая к смартфону гостя через безопасное приложение (используются технологии Bluetooth LE или NFC). Гость, прибывая в отель, получает push-уведомление с номером комнаты и картой-схемой. Доступ в номер, на паркинг, в фитнес-зону осуществляется поднесением телефона к сенсору.Таким образом полностью исключается взаимодействие с ресепшн для получения физической карты-ключа. Позволяет заехать в номер в любое время суток, даже при отсутствии дежурного администратора (в рамках концепции «отель без ресепшн»). Решает проблему утери или размагничивания карты.

3.1.3. Автоматизированный и асинхронный выезд (check-out).

В день выезда гость получает автоматически сформированный счет в приложении. Оплата производится заранее привязанной картой или через эквайринг в приложении. Для выезда достаточно покинуть номер к установленному времени, сдав его с помощью мобильного ключа. Система автоматически уведомляет службу горничных. Финансовые документы (закрывающие счета) отправляются на email. Данная задача убирает утренние очереди на ресепшн для сдачи ключей и распечатки счета. Исключает задержки, связанные с проверкой номера мини-бара службой горничных. Гость контролирует процесс и экономит время.

Комбинация этих технологий не просто ускоряет процессы, а трансформирует эмоциональное состояние гостя с «ожидания и суеты» на «контроль и плавность», что напрямую влияет на первое и последнее впечатление, формируя до 30% общего восприятия качества сервиса.

3.2. Сервисные чат-боты и голосовые помощники: демаркация эффективности и границы применения.

Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в сервисные коммуникации требует четкого понимания их компетенций и ограничений. Их эффективность определяется не сложностью алгоритмов, а точностью попадания в релевантные сценарии.

3.2.1. Сценарии максимальной эффективности чат-бота (правило 80/20):

Стандартные информационные запросы (FAQ в режиме 24/7), которые включают в себя расписание работы ресторана, бассейна, спа; стоимость дополнительных услуг; правила проживания с животными; парковка; логистика (как добраться от вокзала).

Транзакционные запросы с четким сценарием – это заказ стандартного завтрака в номер, вызов такси по фиксированному адресу, бронирование столика в ресторане на стандартное количество персон, продление номера на фиксированный срок при наличии свободных мест.

Сбор структурированной обратной связи. Это автоматизированные опросы после оказания услуги (уборка номера, доставка еды) с выбором оценки по шкале и простыми вариантами ответов.

Первичная классификация и эскалация сложных запросов, в данном случае бот задает уточняющие вопросы («Уточните, проблема с кондиционером связана с отсутствием охлаждения, шумом или пультом управления?»), собирает контекст и передает диалог с историей конкретному сотруднику (инженеру, менеджеру).

3.2.2. Сценарии, требующие обязательного вмешательства живого сотрудника.

Неконструктивные жалобы и жалобы высокой эмоциональной напряженности.

Ситуации, связанные с испорченным отдыхом, нарушением прав, вопросами безопасности. Здесь критичен эмоциональный интеллект, эмпатия и полномочия для принятия решений о компенсациях. Попытка автоматизировать решение таких кейсов воспринимается гостем как неуважение и приводит к эскалации конфликта в публичное поле.

Нестандартные, комплексные или креативные запросы.

Организация индивидуальной экскурсии с особыми пожеланиями, подготовка сюрприза для мероприятия (свадьбы, предложения руки и сердца), решение уникальной логистической проблемы. Требуют экспертных знаний, переговоров с внешними подрядчиками и гибкого мышления.

Запросы, связанные с конфиденциальными или юридически значимыми данными.

Изменение персональных данных в договоре, вопросы, связанные с расследованием инцидентов, обработка запросов по 152-ФЗ (о персональных данных). Необходима однозначная идентификация и юридическая ответственность.

Ситуации технического сбоя самого цифрового канала.

Если не работает приложение или бот, гость должен иметь мгновенный и простой альтернативный путь связи с человеком (кнопка «Позвонить в ресепшн» в том же интерфейсе).

3.2.3. Голосовые помощники в номере (на базе Яндекс.Алисы, SberSalut).

Их роль эволюционирует от развлечения к управлению инфраструктурой «умного номера». Эффективны для hands-free сценариев **(или «бесконтактных», «автоматизированных»)** заранее спланированных, автоматически запускаемых последовательностей действий или коммуникаций с клиентом, которые **не требуют ручного вмешательства сотрудника** на каждом этапе: управление светом, шторами, температурой («Алиса, стало жарко»), заказ стандартных услуг голосом. Однако требуют безупречной работы распознавания естественной русской речи и глубокой интеграции с IoT-системами отеля.

3.3. Оперативное управление репутацией на основе анализа цифровой обратной связи

В эпоху, когда отзыв на OTA (Яндекс.Путешествия, Ostrovok.ru) или в соцсети формирует мнение тысяч потенциальных клиентов, управление репутацией становится оперативной, а не кабинетной дисциплиной. Современные платформы (аналоги ReviewPro, TrustYou, российские решения от Brand Analytics, Крибрум) обеспечивают не мониторинг, а полный цикл управления.

3.3.1. Фаза 1: Сквозной мониторинг и агрегация в реальном времени.

Система автоматически собирает отзывы со всех релевантных платформ: OTA, Google-Карты, Яндекс.Карты, TripAdvisor, тематические форумы, соцсети (VK, MAX-каналы, Отзовик) для использования парсеров и API для непрерывного потока данных.

3.3.2. Фаза 2: Сентимент-анализ и автоматическая категоризация.

Сентимент-анализ (тональность): На основе NLP (Natural Language Processing) алгоритмов (**ключевая технология для извлечения смысла из неструктурированных данных**, превращая текст в информацию, которую можно анализировать и использовать), обученных на русскоязычных текстах, система определяет эмоциональную окраску: явно негативный, негативный, нейтральный, положительный, восторженный.

Автоматическая категоризация: Алгоритмы выделяют сущности и относят отзыв к категориям: «Чистота», «Персонал», «Расположение», «Питание», «Соотношение цены и качества», «Кровать/матрас». Это позволяет выявлять системные, а не разовые проблемы.

3.3.3. Фаза 3: Приоритизация и алертинг.

Система рассчитывает интегральные индексы, отслеживает их динамику.

Автоматические алерты (оповещения), эти информативные данные направляются ответственному менеджеру в режиме реального времени при публикации крайне негативного отзыва (сентимент + мат/оскорбления), отзыва, содержащего указание на критические инциденты (безопасность, антисанитария, кража), первого отзыва по новой, ранее не категоризированной проблеме (см. табл. 17).

Таблица 17

*Фаза 4: Оркестрация ответов и закрытие обратной связи*

| **Элемент системы** | **Критерий / Триггер запуска** | **Механизм работы (Hands-Free сценарий)** | **Ключевой результат / Цель** |
|---|---|---|---|
| 1. Оркестрация ответов | Получение нового отзыва/комментария на платформе | 1. Анализ: NLP-алгоритм классифицирует отзыв (тематика: питание, номер, сервис) и определяет тональность (сентимент).<br>2. Маршрутизация: Система автоматически направляет отзыв в соответствующий отдел (F&B, служба размещения, менеджмент) и назначает ответственного.<br>3. Подготовка: На основе шаблона и данных из отзыва/профиля CDP формируется черновик персонализированного ответа | Скорость реакции. Минимизация времени от получения отзыва до начала работы над ответом. Устранение ручного распределения |
| 2. Закрытие обратной связи | Гость подтверждает, что его проблема решена (через ссылку в письме, оценку в чате) | Автоматическое изменение статуса обращение в CRM/CDP с «В работе» на «Закрыто». Запись финального исхода и оценки в профиль клиента | Завершенность цикла. Измерение удовлетворенности решением. Чистота данных в системе (нет «висящих» обращений) |
| 3. Внутренняя эскалация | Высокий негатив: Негативный отзыв с ключевыми словами («отравление», «кража», «хамство») или низкий рейтинг (1-2 звезды). Тематическая привязка: Упоминание конкретного отдела (ресторан, спа, горничная) | Автоматическое создание тикета с высоким приоритетом в системе службы качества или у руководителя подразделения. Направление уведомления на email / в мессенджер ответственным. Установка дедлайна на реакцию | Управление репутационными рисками. Гарантия, что критические ситуации не останутся без внимания руководства и будут решаться в первую очередь |

*Окончание таблицы 17*

| Элемент системы | Критерий / Триггер запуска | Механизм работы (Hands-Free сценарий) | Ключевой результат / Цель |
|---|---|---|---|
| 4. Шаблонизированные, но персонализированные ответы | Любое обращение, требующего публичного ответа | Система предлагает базовый шаблон ответа, соответствующий категории и тональности отзыва (например, «извинение за проблему», «благодарность за похвалу»). Обязательное правило: Менеджер должен вручную добавить имя гостя, детали из его жалобы/похвалы и информацию о принятых мерах | Баланс эффективности и персонализации. Экономия времени на формулировках при сохранении человеческого, внимательного тона. Избегание фатальных ошибок (механических, бездушных ответов) |
| 5. Интеграция с системой поощрений | Триггер: Восторженный отзыв (высокий позитивный сентимент + ключевые слова «восторг», «лучший», «обязательно вернемся») от клиента с высоким статусом в программе лояльности | CDP, получив отзыв и данные о лояльности, автоматически запускает сценарий: отправляет менеджеру уведомление с предложением поощрить гостя. После одобрения система отправляет персонализированное письмо от лица управляющего с бонусом (кэшбэк, апгрейд на следующее бронирование) | Усиление лояльности VIP-клиентов. Превращение позитивного опыта в долгосрочную привязанность. Гость чувствует, что его ценят и его мнение важно |

3.3.5. Фаза 5: Аналитика и превентивные действия.

Анализ кластеризованных данных позволяет выявить:

Системные проблемы, например, всплеск жалоб на воду в душе в определенном крыле отеля (проблема для технической службы).

Цикличность, например ухудшение CSI в периоды высокой загрузки из-за нехватки персонала (проблема для HR и операционного директора).

Восприятие новых услуг, например реакция гостей на недавно введенное меню завтраков.

На основе этой аналитики принимаются оперативные корректирующие и превентивные меры, замыкая петлю обратной связи и превращая управление онлайн-репутацией из защитного инструмента в стратегический источник улучшения качества.

Таким образом, операционные цифровые технологии «на передовой» сервиса выполняют двоякую функцию: для гостя они являются интерфейсом удобства, контроля и персонализации, а для предприятия – инструментом операционной эффективности, сбора данных и превентивного управления качеством. Их успех определяется не изолированным внедрением, а степенью интеграции в общую экосистему (CDP) и продуманной организационной логикой, где роботизированные сценарии и человеческое участие не конкурируют, а дополняют друг друга в рамках четко прописанной логики клиентского пути. Это формирует технологическую основу для сервиса, который является не просто быстрым, но и контекстно-осознанным.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Что такое CDP и чем его основная задача принципиально отличается от задачи CRM?

2. Заполните сравнительную таблицу различий по ключевым критериям: объект управления, источник данных, тип данных, временная ось, ключевая функция для CRM и CDP.

3. Что такое «силосность данных»? Приведите пример из сферы гостеприимства и объясните, как это вредит клиентскому опыту.

4. Что такое «оркестровка» клиентского пути? Используя пример (гастро-уикенд в Суздале), проследите, как CDP оркеструет сценарий, активируя данные из разных источников.

5. Объясните, что такое **RFM-сегментация**. Как каждый из ее параметров (R, F, M) помогает в управлении клиентскими отношениями?

6. Почему **интенциональные и поведенческие данные** отнесены к высшему порядку? Какую бизнес-задачу они позволяют решить?

7. Назовите три ключевых цифровых инструмента, трансформирующих этапы заезда и выезда. Кратко объясните функцию каждого.

8. В чем состоит основное технологическое и пользовательское преимущество Mobile Key (мобильного ключа) по сравнению с традиционной ключ-картой?

9. Перед вами запрос гостя в чат: «В номере ужасно пахнет сыростью, у ребенка начался приступ кашля. Это недопустимо! Требуем немедленно переселить нас и компенсировать испорченный вечер!». Объясните по шагам, как должна сработать идеальная система (бот + человек).

### *Практические задания по разделу II. Инструменты и технологии адаптации сервисных моделей.*

### Практическое задание № 1

Тема: Анализ цифрового следа клиента.

Цель: освоить методы работы с клиентскими данными для создания персонализированного сервиса в гостиничном бизнесе.

1. Составить список источников данных для отеля.

2. Классификация данных: на примере таблицы ниже заполнить таблицу классификации данных.

| Тип данных | Источник данных | Способ сбора | Частота обновления |
|---|---|---|---|
| Демографические | | | |
| Транзакционные | | | |
| Поведенческие | | | |

3. Проанализировать кейс отеля и заполнить таблицу.

Кейс

Описание отеля.

Отель «Северная звезда» – четырёхзвёздочный городской отель в центре Ханты-Мансийска. 120 номеров различных категорий, ресторан, спа-центр, бизнес-центр. Работает на рынке 5 лет.

Текущая ситуация.

Отель внедряет систему персонализации сервиса. Необходимо проанализировать данные о госте Александре Петрове, проживавшем в отеле с 1 по 5 июня 2023 года.

Доступные данные.

Демографические данные:

– мужчина, 35 лет;
– Москва;
– менеджер среднего звена;
– семейный статус: женат, есть ребёнок 5 лет.

Транзакционные данные:

– бронировал через сайт отеля;
– категория номера: бизнес-стандарт;
– включён завтрак.

Дополнительные услуги:

– аренда переговорной комнаты (2 раза);
– ужин в ресторане (3 раза);
– мини-бар (ежедневное использование);
– поздний выезд.

Поведенческие данные:

– история поиска на сайте:
– изучал конференц-услуги
– смотрел варианты питания
– интересовался бизнес-услугами
– активность в приложении:
– использовал цифровой ключ
– заказывал услуги через чат
– оценивал качество уборки

Социальные сети:

– подписан на бизнес-каналы
– интересуется спортивной тематикой
– активно использует Telegram

Таблица для заполнения анализа данных

| Тип данных | Категория | Информация | Потенциальное использование |
|---|---|---|---|
| Демографические | | | |
| Транзакционные | | | |
| Поведенческие | | | |

## Практическое задание № 2

Тема: Разработка схемы интеграции систем отеля

Цель задания: разработать схему интеграции основных систем управления отелем для создания бесшовной работы всех подразделений и обеспечения качественного сервиса.

Информация для выполнения задания

| **Этап** | **Действия** | **Ожидаемый результат** |
|---|---|---|
| Анализ текущего состояния | 1. Аудит существующих систем | Список используемых систем и их характеристик |
| | 2. Выявление проблем интеграции | Перечень существующих проблем |
| | 3. Определение требований к интеграции | Список необходимых интеграций |

| | |
|---|---|
| Разработка схемы интеграции | 1. Создание базовой блок-схемы |
| | 2. Определение потоков данных |
| | 3. Указание точек взаимодействия |

Элементы блок-схемы интеграции

| Основной блок | Подсистемы | Потоки данных |
|---|---|---|
| PMS | Управление номерами, бронирование, учет гостей | Данные о гостях, бронирования, занятость номеров |
| CRM | База данных гостей, история взаимодействий | Предпочтения гостей, история бронирований, обратная связь |
| IoT | Умные устройства, сенсоры | Данные о состоянии номеров, энергопотребление |
| POS | Ресторан, бар, дополнительные услуги | Финансовые операции, заказы, услуги |
| BI | Аналитика, отчетность | Статистические данные, метрики эффективности |

Требования к схеме интеграции

| Категория | Параметры |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Технические | Скорость передачи данных, протоколы, безопасность |
| Бизнес-процессы | Автоматизация, минимизация ошибок, эффективность |
| Пользовательский опыт | Удобство использования, скорость обслуживания |
| Безопасность | Защита данных, аутентификация, авторизация |

Задание: создайте итоговую блок-схему, которая должна включать:

– визуальное представление связей между системами;
– описание каждого потока данных;
– указание ответственных за поддержку интеграции;
– временные параметры обработки данных.

Форматы представления результатов:
Блок-схема интеграции в формате .pdf
Описание процессов в формате .pdf
Презентация результатов (5–7 слайдов).

**Практическое задание № 3**

Тема: разработка профилей целевых клиентов.

Цель: создать детальные профили трех различных сегментов клиентов для оптимизации персонализированного сервиса

Заполните сравнительную таблицу (на примере таблицы ниже).

| Критерий | Профиль 1 | Профиль 2 | Профиль 3 |
|---|---|---|---|
| Демография | | | |
| Поведение | | | |
| Потребности | | | |
| Каналы связи | | | |
| Ценности | | | |
| Особенности обслуживания | | | |

Обязательные элементы профилей.

1. Базовая информация:
– имя персонажа;
– возраст;
– профессия;
– семейный статус.

2. Поведенческие характеристики:
– частота поездок;
– цели посещения;
– время пребывания.
Предпочитаемые услуги.
3. Ценностные ориентиры:
– важность цены;
– приоритет качества;
– отношение к сервису;
– ожидания от пребывания.
Требования к результатам.
1. Полнота описания:
– детальное раскрытие характеристик;
– учет всех важных параметров.
2. Практическая применимость:
– реалистичность профилей;
– возможность использования в работе.
3. Структурированность:
– четкое разделение характеристик;
– логичная последовательность описания.

## Список использованной литературы

1. Аксиологические основания современного туристского поведения: ценностные ориентиры российского путешественника / под ред. Е. М. Соловьёвой. — Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета, 2025. – 264 с.

2. Вайсман, М. Поляризация спроса в индустрии туризма: драйверы и последствия : монография / М. Вайсман. – Москва : Турист, 2023. – 184 с.

3. Географический патриотизм в современном туризме: пространство как идентичность / под ред. С. В. Тихомирова. – Москва : Научный мир, 2025. — 312 с.

4. Иванова, Н. С. Потребительское поведение в цифровой экономике туризма : монография / Н. С. Иванова. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2025. – 240 с.

5. Исторический туризм как практика национальной идентичности: современные тренды и форматы / под ред. И. А. Кузнецова. – Москва : Институт туризма и культурного наследия, 2025. – 288 с.

6. Модернизм и сервис: социокультурные основания массового обслуживания в индустриальную эпоху / под ред. А. Н. Лаврова. – Москва : Издательский дом ВШЭ, 2024. – 304 с.

7. Пайн, Б. Дж. Экономика впечатлений: Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена / Б. Дж. Пайн, Дж. Х. Гилмор ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2005. – 256 с.

8. Российский туризм: статистика и тенденции развития. 2024–2025 гг. : аналитический доклад / под ред. А. В. Петрова. – Москва : Ростуризм, 2025. – 216 с.

9. Рудченко, В. Н. Ключевые тенденции формирования туристского продукта в условиях современной экономики : монография / В. Н. Рудченко. – Санкт-Петербург : РГГМУ, 2012. – 128 с.

10. Смирнова, Е. А. Стратегии адаптации бизнеса в условиях поляризации потребительского спроса / Е. А. Смирнова // Вестник туризма и сервиса. – 2024. – № 3 (47). – С. 45–58.

11. Технологические платформы персонализации в сфере услуг: архитектура, алгоритмы, кейсы / под ред. И. В. Соколова. – Москва : Технологии, 2025. – 320 с.

12. Трансформация роли туристического агента в цифровой экономике: от продавца к куратору опыта / под редакцией Т. А. Васильевой. – Москва : Туризм и сервис, 2025. — 248 с.

13. Цифровизация клиентского опыта в туризме и гостеприимстве: от данных к гипериндивидуализации / под ред. Д. А. Маркова. – Москва : «Дело» РАНХиГС, 2025. – 272 с.

14. Шмитт, Б. Эмпирический маркетинг: Как заставить клиента чувствовать, думать, действовать / Б. Шмитт ; пер. с англ. – Москва : Эксмо, 2001. – 368 с.

**Список литературы для самостоятельного изучения**

*Основная литература*

1. Аксиологические основания современного туристского поведения: ценностные ориентиры российского путешественника / под редакцией Е. М. Соловьёвой. — Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета, 2025. – 264 с.

2. Вайсман, М. Поляризация спроса в индустрии туризма: драйверы и последствия : монография / М. Вайсман. – Москва : Турист, 2023. – 184 с.

3. Географический патриотизм в современном туризме: пространство как идентичность / под ред. С. В. Тихомирова. – Москва : Научный мир, 2025. – 312 с.

4. Иванова, Н. С. Потребительское поведение в цифровой экономике туризма : монография / Н. С. Иванова. – Санкт-Петербург : Издательство СПбГЭУ, 2025. – 240 с.

5. Исторический туризм как практика национальной идентичности: современные тренды и форматы / под ред. И. А. Кузнецова. – Москва : Институт туризма и культурного наследия, 2025. – 288 с.

6. Модернизм и сервис: социокультурные основания массового обслуживания в индустриальную эпоху / под ред. А. Н. Лаврова. – Москва : Издательский дом ВШЭ, 2024. – 304 с.

*Дополнительная литература*

7. Пайн, Б. Дж. Экономика впечатлений: Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена / Б. Дж. Пайн, Дж. Х. Гилмор ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2005. — 256 с.

8. Российский туризм: статистика и тенденции развития. 2024–2025 гг. : аналитический доклад / под ред. А. В. Петрова. – Москва : Ростуризм, 2025. — 216 с.

9. Российский туристский рынок: тренды и поведенческие паттерны 2023–2025 гг. : аналитический отчёт / под ред. А. В. Соколова. – Москва : Ростуризм, 2025. – 192 с.

10. Рудченко, В. Н. Ключевые тенденции формирования туристского продукта в условиях современной экономики : монография / В. Н. Рудченко. – Санкт-Петербург : РГГМУ, 2012. – 128 с.

11. Смирнова, Е. А. Стратегии адаптации бизнеса в условиях поляризации потребительского спроса / Е. А. Смирнова // Вестник туризма и сервиса. – 2024. – № 3 (47). – С. 45–58.

12. Технологические платформы персонализации в сфере услуг: архитектура, алгоритмы, кейсы / под ред. И. В. Соколова. – Москва : Технологии, 2025. – 320 с.

13. Трансформация роли туристического агента в цифровой экономике: от продавца к куратору опыта / под ред. Т. А. Васильевой. – Москва : Туризм и сервис, 2025. – 248 с.

14. Цифровизация клиентского опыта в туризме и гостеприимстве: от данных к гипериндивидуализации / под ред. Д. А. Маркова. – Москва : «Дело» РАНХиГС, 2025. — 272 с.

15. Шмитт, Б. Эмпирический маркетинг: как заставить клиента чувствовать, думать, действовать / Б. Шмитт ; пер. с англ. – Москва : Эксмо, 2001. – 368 с.

# Глава 8. ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПОДРОСТКОВ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА

Представленные материалы могут быть рассмотрены в рамках дисциплин «Правоведение», «Психология девиантного поведения», «Детская психология».

Цель: сформировать представление о категории поведения и критериях девиантного поведения, изучить причины возникновения и пути преодоления девиантного поведения подростков.

Задачи: своевременно выявить, продиагностировать отклонения в поведении. Укрепить активную жизненную позицию, преодолеть страх и тревоги, провести профилактическую работу и предупредить проблемы развития. Изучить пути преодоления девиантного поведения подростков.

*Знать:*

– формы (виды) девиантного поведения;

– подходы к психологической профилактике девиантного поведения детей и подростков;

– сущность понятий «девиантное поведение», «нормальное поведение», «делинквентное поведение», «аддиктивное поведение»;

– факторы формирования девиантного поведения подростков в обществе;

– функции психологической профилактики девиантного поведения.

*Уметь:*

– определять виды отклоняющегося поведения, проводить профилактическую и коррекционную работу в рамках психологии отклоняющегося поведения.

*Владеть:*

– навыками диагностической работы с девиантными подростками.

**Введение.**

Все чаще в современном мире мы можем столкнуться с агрессией, враждебностью. В учебных заведениях, дети могут столкнуться с буллингом, конкуренцией. Конечно, все это негативно сказывается на детской психике, снижается самооценка, подросток начинает сомневаться в своих силах, теряет опору. В подростковом возрасте сложно адекватно воспринимать критику, замечания в

свой адрес. Родителям в этот период очень сложно найти подход к своему уже почти «взрослому» ребенку, правильные слова, да и просто узнать в каком состоянии он находится. В учебном коллективе тоже возникают определенные трудности, сложности в обучении, коммуникации со сверстниками, учителями даются так же сложно.

Какие могут быть причины данного поведения: сложности в семье, психологические проблемы самого подростка, уход от реальности в виртуальный мир, более безопасный и спокойный для него, нарушение коммуникации с окружающими, отсутствие человека, который мог бы стать близок ему. Утрачиваются ориентиры, общение переходит в виртуальный мир. Перестает быть открытым, искренним, лишенным теплоты и участия.

Все это актуализирует необходимость изучения подросткового периода, их поведения, с целью помощи и нормализации их внутреннего мира, чтобы лучше его понять, помочь справиться с возникшими трудностями, в то время, когда это действительно необходимо. Дефицит родительского внимания, отсутствие доверительного общения с родными и друзьями приводит к замкнутости и отстраненности, подросток уходит в себя, ищет новые увлечения, попадает в плохие компании, что и ведет к появлению девиантного поведения. Такое проявление себя, зачастую является единственным способом защиты, помогающей ему скрывать свои внутренние эмоции и переживания.

Ведь других способов порой подросток и не знает, агрессия исходит от него в попытках показать миру свое присутствие. Ведь в семье порой его проблемы попросту остаются незамеченными.

Наша задача – определить понятие девиантного поведения, и определить какие подходы существуют в области психологической профилактики девиантного поведения детей и подростков.

**Тема 1. Девиантное поведение подростков в эпоху цифровизации российского общества.**

Любому обществу свойственны определенные формы отклоняющегося поведения молодежи, которые вытекают из конкретно-исторических условий его существования [1, с. 48-60].

Российское общество и государство сегодня ясно выражают потребность в воспитании у молодежи здоровых привычек и навыков

продуктивного взаимодействия с окружающим миром. Однако, несмотря на эти стремления, проблема отклоняющегося поведения среди молодых людей сохраняет свою остроту. Множество факторов, включая неблагоприятную социальную среду, экономические сложности, преобладание потребительских установок и отсутствие ясных жизненных ориентиров, способствуют формированию девиаций в развитии взрослеющих личностей и вызывают трудности с их социальной адаптацией. Следовательно, одним из центральных направлений работы специалистов по молодежной политике является предупреждение девиантного поведения.

Проблема девиантного поведения подростков в условиях цифровых реалий обсуждается на различных информационных площадках, в том числе становится предметом научных публикаций. В сборнике участников I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной актуальным вопросам образовательных процессов, проведенной в Чебоксарах в 2024 году, ей было уделено много внимания. «В материалах сборника приведены результаты теоретических и прикладных изысканий представителей научного и образовательного сообщества в области педагогики, психологии и социологии» [16].

Формирование характера происходит в подростковом возрасте. В этот период среда и окружение оказывают максимальное влияние. Поведение подростка — это, по сути, видимая сторона сложного пути формирования его личности. Если в этом процессе возникают серьезные трудности, это часто выражается в поведенческих нарушениях. Нередко дети сталкиваются с проблемами в эмоциональном развитии, что делает их поведение трудным для окружающих. Это, в свою очередь, может вызывать осложнения в их общем психологическом развитии. Важно понимать, что большинство таких осложнений являются лишь временными отклонениями от общепринятых норм, а не признаками серьезных психологических заболеваний. Любая оценка поведения подразумевает его сравнение с неким эталоном или нормой, поэтому поведение, выходящее за эти рамки, часто называют девиантным или отклоняющимся.

Термин «девиантное поведение» – является производным от латинско deviatus, что в буквальном переводе означает «отклонение от дороги». В современной трактовке под девиантным поведением

понимается поведение, отклоняющееся от общепринятых социальных норм.

Социальная норма – исторически сложившиеся в конкретном обществе предел, мера, интервал допустимого (дозволенного или обязательного) поведения, деятельности людей, социальных групп, социальных организаций.

В научных исследованиях по проблемам девиантного поведения чаще всего выделяют следующие виды социальных норм: правовые, нравственные, этические. Также можно говорить о религиозных, деловых, корпоративных, эстетических и других видах норм.

Правовые нормы – это общеобязательные и охраняемые государством правила поведения, регулирующие общественные отношения с целью их упорядочения в интересах общества. Правовые нормы, в отличие от других видов норм, всегда формально определены и зафиксированы в юридических документах, их исполнение обязательно для всех, а нарушение влечет за собой неизбежное наказание.

Правовые нормы, обладая качествами норм социального регулирования, имеют свои, специфические признаки, выделяющие их из системы других социальных норм.

1. Нормы права регулируют наиболее важные общественные отношения, представляющие ценность для общества, его социальных групп, личности, и выражающие идеи свободы, справедливости, гуманизма, равенства.

2. Нормы права закрепляют типичные, часто повторяющиеся социальные процессы, имеющие ценность для общества.

3. Нормы права представляют собой модель идеального поведения субъектов права исходя из интересов всего общества.

4. Общеобязательный характер норм права означает неукоснительное их соблюдение субъектами права, которым норма права адресуется.

Моральные и этические правила не нуждаются в официальном оформлении. Они формируются под влиянием традиций, общества и культуры, опираясь на универсальные человеческие ценности. Хотя их нарушение не влечет за собой юридических последствий, оно вызывает общественное неодобрение. Эти нормы определяют

наши ценностные ориентиры. Когда мы говорим об отклоняющемся поведении молодежи, мы всегда оцениваем его через призму ценностей, чтобы лучше понять социальную реальность.

Нормальное поведение – это когда человек взаимодействует с обществом в соответствии со всеми правилами, что способствует его развитию и социализации, не противореча ожиданиям окружающих. Такое поведение формируется благодаря целенаправленному воспитанию: если окружение ребенка своевременно реагирует на нарушения норм, то его поведение, скорее всего, будет нормальным. Отклоняющееся же поведение — это противодействие общепринятым моральным, этическим, а иногда и правовым нормам.

Социальные ожидания и, как следствие, нормы меняются в зависимости от исторических, политических и экономических условий. Люди могут изменить свое отношение к определенному поведению, если аргументы в его пользу соответствуют их личным ценностям.

Как следует, из примера, в странах «глобального севера», где религиозные нормы не диктуют дресс-код, брюки прочно вошли в женский гардероб и стали значимым направлением в индустрии моды. Но этот путь был долгим и тернистым. В прошлом, под влиянием христианских догм, женщинам запрещалось носить одежду, считавшуюся мужской, включая брюки. Даже в XX веке, когда влияние религии на общественные нормы ослабло, появление женщин в брюках на публике вызывало неодобрение и могло привести к публичному осмеянию. В Советском Союзе также действовал негласный запрет на ношение брюк женщинами вне дома, за исключением производственных или спортивных целей. Примечательно, что история знает и примеры правового преследования за такое нарушение: в 1938 году в Лос-Анджелесе женщину приговорили к аресту за то, что она пришла в суд в брюках.

Таким образом, под девиантным поведением понимают поведение, отклоняющееся от принятых в данном конкретном обществе и в данную историческую эпоху норм. Но такое понимание является чрезмерно обобщенным и не раскрывает механизмы возникновения отклонений и их последствия, поэтому ученные ищут пути его конкретизации.

А.Е. Личко, введя в практику подростковой психиатрии понятие «девиантность», ограничил им мелкие антиобщественные действия, не влекущие за собой уголовной ответственности: школьные прогулы, приобщенность к асоциальной группе, мелкое хулиганство, издевательство над слабыми и отнимание мелких денег, угон мотоциклов [12].

Е. В. Змановская отмечает, что психологи девиантность скорее связывают с отклоняющимся поведением вообще. Это любое поведение, нарушающее нормы общественного порядка. Данное поведение может иметь форму мелких нарушений нравственно-этических норм, не достигающих уровня преступления. Здесь оно совпадает с асоциальным поведением. Оно также может выражаться в преступных действиях, наказуемых в соответствии с УК РФ. В этом случае поведение будет криминальным, антисоциальным [11].

М.А. Чунусов фиксирует две точки зрения на возрастной аспект рассматриваемого термина: девиантное поведение характерно для всех возрастных категорий, при этом оно воспринимается как синоним «криминального поведения», «правонарушающего поведения», «преступного поведения», «противоправного поведения», «правонарушения» и т. п.; термин «делинквентное поведение» должен применяться только к детям, подросткам или несовершеннолетним [20, с.155]. По мнению В.Д. Менделевича, различие девиантного и криминального поведения коренится не в возрасте, с которого наступает уголовная ответственность (деликты могут совершать и взрослые, и даже пожилые люди), а в степени осознания индивидом своих противоправных поступков и действий, их социальной значимости и вредоносных последствий для окружающих [13, с. 78].

Делинквентность обычно начинается со школьных прогулов и приобщения к асоциальной группе сверстников. За этим следует мелкое хулиганство, издевательство над младшими и слабыми, отнимание мелких карманных денег у малышей, угон (с целью покататься) велосипедов и мотоциклов. Реже встречаются мошенничество и мелкие спекулятивные сделки, вызывающее поведение в общественных местах. К этому могут присоединиться «домашние

кражи» небольших сумм денег. Все эти действия в несовершеннолетнем возрасте не являются поводом для наказания в соответствии с УК РФ.

Несмотря на различия в подходах к определению девиантного поведения мы можем говорить о том, что любой вид девиантного поведения есть явление полидетерминированное, то есть обусловленное множеством предпосылок, причин и факторов.

Например, ребенок из неблагополучной семьи, хотя и находится в группе риска, не обязательно будет демонстрировать девиантное поведение. Если он обладает просоциальной направленностью, успешен в социально одобряемых видах деятельности и имеет поддержку со стороны близких, мы не можем однозначно предсказать его отклоняющееся поведение. Таким образом, важно учитывать комплексное взаимодействие внутренних (биологических) предрасположенностей, психологических причин, а также внешних условий и социальных факторов, которые могут привести к девиантному поведению.

Традиционно к факторам, способствующим формированию и развитию различных форм девиантного поведения, независимо от исторического контекста, относят: социальное неблагополучие, медико-биологические предпосылки, неблагоприятные особенности межличностных отношений, нарушения в семейном воспитании и индивидуально-психологические причины.

Таблица 1

*Типология факторов формирования девиантного поведения*

| Группы факторов | Предпосылки возникновения девиантного поведения |
|---|---|
| Нарушения семейного воспитания | Отсутствие привязанности к детям; ссоры, конфликты, скандалы в семье, распад семьи, неправильный тип воспитания в семье; асоциальное поведение родителей; психические заболевания, алкоголизация и иные формы интоксикации, инвалидность родителей; враждебная, жестокая семья; семья, не обеспечивающая ухода и надзора; появление нового члена семьи; негативное восприятие родителями возможностей ребёнка его успехов, его поведения и личности в целом; жесткие требования соответствовать их представлениям; непоследовательность и несогласованность требований к ребёнку; жизнь в дали от семьи, потеря родителей; нахождение одного из родителей в заключении; ограничения и плохие взаимоотношения родителей с другими людьми вне семьи |
| Индивидуально-психические особенности эмоционально-волевой и мотивационной сферы, особенности самосознания, темперамента, характера | акцентуации (в некоторых случаях патологического характера), неадекватная самооценка; низкое самоуважение; отклонения в психическом развитии, инфантильность суждений; эмоциональная неустойчивость; агрессивность; деформации потребностно-мотивационой сферы; повышенная тревожность, страхи; зависимость от окружающих, конформность и др.; отсутствие чувства безопасности; осознание невозможности соответствовать ожиданиям семьи; неспособность справиться с учебной нагрузкой; низкий уровень вербального интеллекта; склонность к уходу от трудных ситуаций, слабость реакции на порицание; слабость функций самоконтроля и саморегуляции; аффективная возбудимость, импульсивность; невыраженность школьных интересов, отрицательное отношение к учебе; леность, отсутствие желания учиться и трудиться; пассивность поведения, безразличие к окружающей жизни несамостоятельность в любых видах деятельности; неорганизованность, проявляющаяся в склонности к дезорганизации, противодействию, провоцировании непослушания у других, неумении управлять собственной активностью, несамостоятельностью в организации собственной деятельности либо жесткой самоорганизованности без учета собственных возможностей; ненастойчивость, |

*Окончание таблицы 1*

| Группы факторов | Предпосылки возникновения девиантного поведения |
|---|---|
| | характеризующаяся неспособностью ставить труднодостижимые, далекие цели или руководствоваться ими, даже если они поставлены; эгоистичность, базирующаяся на предпочтении во всем личных интересов интересам других людей и общества в целом; недисциплинированность; упрямство, капризность; грубость; лживость |
| Общие неблагоприятные факторы социокультурного развития общества | Материальное неблагополучие семьи; безработица родителей; чрезмерная занятость родителей; ослабление межпоколенных связей; преобладание ценностей массового потребления |
| Медико-биологические наследственные, врожденные и приобретенные заболевания различного рода, провоцирующие девиации | поражения центральной нервной системы; тяжелые соматические заболевания раннего возраста; хронические соматические заболевания; наследственная предрасположенность к тем или иным отклонениям (например, синдром дефицита внимания с гиперактивностью); неврозы и неврозоподобные расстройства; задержки психического развития |
| Неблагополучные особенности межличностных отношений со сверстниками и другими участниками общения | постоянно переживаемые обиды, психологические травмы, наносимые социальным окружением; негативное, враждебное отношение взрослых (в частности, учителей); негативная оценка способностей молодого человека сверстниками и взрослыми; пренебрежительное отношение сверстников; изоляция от других людей; негативное стимулирование поведения и деятельности; принадлежность к референтной группе с асоциальным поведением |

Аддиктивное поведение – это разновидность саморазрушительного поведения, при котором человек пытается сбежать от реальности, изменяя свое психическое состояние. Это достигается либо употреблением определенных веществ, либо чрезмерным увлечением какими-либо объектами или занятиями, что вызывает сильные эмоции. Такое увлечение становится настолько всепоглощающим, что начинает доминировать над жизнью человека, лишая его способности сопротивляться. Его воля ослабевает, делая его бессильным перед зависимостью.

Для достижения этого измененного настроения используются различные «агенты зависимости». К ним относятся психоактивные вещества, такие как алкоголь, наркотики, лекарства и токсины. Также к ним относятся определенные виды деятельности, например, азартные игры, чрезмерное использование компьютера, секс, переедание или голодание, работа или длительное прослушивание ритмичной музыки. Подводя итог вышесказанному, мы можем выделить следующие особенности подросткового периода, которые являются группой факторов риска в формировании аддиктивного поведения: повышенный эгоцентризм; тяга к сопротивлению, упрямству, протесту, борьбе против воспитательных авторитетов; стремление к неизвестному, рискованному; обостренная страсть к взрослению; стремление к независимости и отрыву от семьи; незрелость нравственных убеждений; болезненное реагирование на пубертатные изменения и события, неспособность принять свою формирующуюся сексуальность; склонность преувеличивать степень сложности проблем; негативная или несформированная Я-концепция; гипертрофированные поведенческие реакции: эмансипации, группирования, увлечения, сексуальные, детские (отказ от контактов, игр, пищи, имитация, компенсация и гиперкомпенсация); низкая переносимость трудностей; преобладание пассивных копинг-стратегий в преодолении стрессовых ситуаций.

В современном мире, где цифровые технологии проникают во все сферы жизни, к традиционным причинам отклоняющегося поведения у молодёжи добавляются новые, вызванные вызовами нашего времени. Виртуальный мир всё чаще кажется людям более притягательным, чем реальность. Повседневная жизнь зачастую менее интересна и предсказуема, чем возможность погрузиться в то, что можно увидеть или услышать на расстоянии. Это позволяет

отвлечься и на время забыть о рутине, что приводит к ослаблению связи с реальным окружением, которое начинает восприниматься как источник проблем и скуки. В результате, отклоняющееся поведение подростков становится более импульсивным, без чёткого мотива или предварительного планирования, часто движимое сиюминутными эмоциями. Влияние средств массовой информации на девиации среди несовершеннолетних становится всё более прямым и значительным. Как отмечает А. В. Морозов, наблюдается увеличение количества сайтов, содержащих информацию о суицидах и способах их совершения, форумов для потенциальных самоубийц, а также экстремистских и террористических ресурсов, разжигающих национализм, фашизм, шовинизм и межнациональную рознь. Последние десятилетия проблема экстремизма и связанных с ним преступлений стала одной из наиболее актуальных и обсуждаемых тем в России и за ее пределами. Экстремизм, как явление, охватывающее широкий спектр идеологий и действий, представляет собой серьезную угрозу для общественной безопасности, стабильности государства и гармоничного сосуществования различных социальных групп. [14, с. 148].

Кроме того, активно развиваются сайты порнографического содержания и другие подобные ресурсы. Однако само по себе сообщение в СМИ не может стать единственной причиной антиобщественного поведения подростка. Решающую роль в формировании девиантного поведения по-прежнему играют моральные ценности и установки самого несовершеннолетнего. В. С. Басюк выделяет аморализм как одну из ключевых характеристик отклоняющегося поведения. Он отмечает, что девиантные подростки, несмотря на свою чувствительность к социальным условиям, игнорируют ценности послушания, запретов и долга, предпочитая аморальные и противоправные поступки. Их привлекают образы преступников, их поведение и «подвиг» [4, с. 26].

Такое искажённое мировосприятие проявляется в устойчивых моделях поведения, образе мышления и ценностных ориентациях, которые расходятся с общепринятыми социальными нормами и осуждаются обществом.

Современная «цифровая молодежь» часто демонстрирует пониженную способность к критическому мышлению. Большинство подростков с трудом распознают манипуляции в информации, не

проверяют ее на достоверность и легко поддаются влиянию. Р. Г. Ардашев отмечает, что в российском информационном пространстве активно распространяется идеология страха (экономического, экологического, экзистенциального), что вызывает у молодежи тревогу, агрессию, беспокойство и постоянное ощущение угрозы. В итоге это приводит к недоверию к обществу, государству и правоохранительным органам, способствуя нарушению социальных правил [2].

Цифровая среда, дарящая иллюзию полной свободы и безнаказанности, стала питательной почвой для новых форм преступности. Среди них – киберкражи в банковской сфере (с использованием вредоносных программ), киберсквоттинг (захват доменных имен, похожих на уже существующие) и брэндсквоттинг (регистрация чужих товарных знаков для перепродажи). Парадоксально, но в молодежной среде эти действия часто воспринимаются не как преступления, а как проявление мастерства и даже некая форма борьбы, что создает вокруг хакерства романтический образ. При этом молодежь недооценивает, что из-за своей децентрализованности и отсутствия единых принципов, хакерское движение неизбежно будет пересекаться с террористическими, криминальными и деструктивными группами.

Интернет сделал экстремистские преступления более доступными и распространенными. Молодежь все чаще вовлекается в экстремистскую деятельность через социальные сети, мессенджеры, онлайн-игры и контент, где пропагандируются экстремистские идеи. Экстремисты используют манипуляции информацией, лидеров мнений и закрытые сообщества, в том числе в «даркнете», для идеологической обработки. Благодаря анонимности и широкому доступу к сети, они могут свободно распространять пропагандистские материалы, используя разнообразные медиаформаты. В цифровую эпоху пропаганда стала основным инструментом экстремистов, поскольку молодежь формирует свои взгляды в онлайн-среде. Telegram выделяется высокой криминальной активностью, являясь платформой для ложных сообщений о минировании, распространения дезинформации и вербовки. Кроме того, влияние на молодежь осуществляется через субкультуры, игры и новые технологии.

Под влиянием социальных, экономических и иных трудностей взросления легче формируются радикальные взгляды и убеждения.

Наиболее опасным с точки зрения вхождения в поле экстремистской активности является возраст от 14 до 25 лет. На это время приходится наложение важнейших психологических и социальных факторов: развитие самосознания, обострение чувства справедливости, поиск смысла и ценности жизни и отсутствие четких моральных убеждений и ценностей, делающее молодых людей подверженными внушению и манипулированию. В силу своего возраста молодые люди характеризуются такими психологическими особенностями, как максимализм и нигилизм, радикализм и нетерпимость, реакции группирования, мировоззренческая неустойчивость. При определенных жизненных условиях и наличии значимых стимулов эти особенности могут выступить пусковым механизмом их антисоциальной активности.

В социальном плане большинство молодых людей оказываются в позиции маргиналов, когда их поведение не определено практически никакими социально-экономическими факторами (наличие собственности, перспективная постоянная работа, материальная ответственность за семью и др.). Молодые люди, продолжая образование, уезжают в другой город или регион, оказываясь в ситуации и свободы, и социальной незащищенности. В итоге молодой человек мобилен, готов к экспериментам, в том числе финансируемым, что может рассматриваться как допустимая возможность дополнительного заработка. Еще одной негативной стороной использования интернета молодыми людьми является то, что они могут запугивать других или страдать от издевательств в киберпространстве. Такое поведение названо кибербуллингом (травля с использованием цифровых технологий). В частности, кибербуллинг среди детей и подростков определяется как преднамеренный и повторный вред, причиняемый одним или несколькими сверстниками с использованием компьютеров, смартфонов и других устройств. В последние годы появились новые формы кибербуллинга, такие как киберпреследование и злоупотребление онлайн-знакомствами.

Необходимость разграничить эти новые формы виктимизации и другие формы агрессии, которые происходят в интернете, в значительной степени привела к определениям, включающим критерии интенциональности, повторения и дисбаланса сил. Проблема с

сверстнических издевательств и других агрессивных форм установления иерархии в подростковой среде не является новой, однако присущие цифровому миру особенности затрудняют согласование традиционных критериев выявления буллинга с критериями киберзапугивания. В настоящее время кибербуллинг трактуется как подтип буллинга.

К кибербуллингу иногда относят и хейтинг (от англ. hate - ненависть) – немотивированно злобные, оскорбительные и агрессивные комментарии, посты и сообщения в социальных сетях. В отечественных исследованиях доминирует трактовка хейтинга как вида агрессии в киберкоммуникации в сообщениях или комментариях, выражающих ненависть не только к собеседникам, но и к обсуждаемым явлениям. Также проявлениями кибербуллинга считаются: троллинг (стиль общения в интернет-пространстве, направленный на издевательство и провокационные высказывания, цель которых – повысить публичность и уровень эпатажа некоторых пользователей), флей-минг (бесцельная дискуссия в чате, личной переписке или комментариях, сопровождающаяся негативными эмоциями), киберсталкинг (использование интернета для преследования или домогательств человека или группы людей), харассмент (любые высказывания, чаще всего сексуального характера, которые ставят человека в неловкое положение, унижают его достоинство и систематически нарушают личные границы), имперсонация (имитация или театральное копирование какой-либо личности с выдачей себя за другого человека), хеппислепинг (видеоролики с записями реальных сцен насилия) и др. Насилие стало основной частью контента треш-стримов, поскольку именно насилие позволяло увеличить количество зрителей и, соответственно, пожертвований (донаты).

Сформировался своего рода перечень действий, которые зритель может заказать в реальном времени, а также стоимость каждого отдельного действия. Наряду с насилием все шире практикуется выполнение аморальных заданий. Эти видео есть во всех социальных сетях, они не скрываются, как правило, не блокируются, у них огромное количество просмотров. Такие видео не попадают в поле зрения модераторов, никаким санкциям со стороны соцсетей не подвергаются. Действующее законодательство пока не знает по-

нятия «треш-стримы», соответственно, специальное правовое регулирование треш-стримов, как и их запрет, отсутствуют. Пока они как самостоятельное социальное явление находятся вне правового поля. Но треш-стримы при определенных обстоятельствах могут отчасти регулироваться как правовыми, так и неправовыми способами [18, с. 19–21].

Таким образом, в последнее время в информационной сфере нашего государства мы столкнулись с новым явлением, таким как как фейки (fakes). Это явление до такой степени активно вошло в жизнь российского общества, что право не может оставаться в стороне от необходимости его оценки с точки зрения права, влияния на информационную безопасность государства, общества, каждого гражданина [19].

Проблемы, связанные с определением и пониманием кибербуллинга, усугубляются тем, что современные подростки активно используют цифровые технологии для общения и социализации. Несмотря на то, что кибербуллинг – относительно новое явление для исследований, его широкое распространение среди молодежи вызывает серьезную обеспокоенность, поскольку оно негативно влияет на поведение, психическое здоровье и развитие подростков. Доступность интернета и популярность соцсетей среди молодежи лишь усугубляют ситуацию, приводя к тому, что все больше детей и подростков сталкиваются с онлайн-травлей. Виртуальная среда способствует росту буллинга, так как агрессор может оставаться анонимным и действовать удаленно, без географических ограничений. Кибербуллинг представляет большую социальную опасность, чем традиционная травля, из-за своей публичности: множество свидетелей, наблюдающих за травлей в сети, способствуют десоциализации не только жертв и агрессоров, но и самих наблюдателей.

Важно отметить, что виртуальная социализация трансформирует молодежные субкультуры. Если раньше «неформалы» были легко узнаваемы по внешнему виду, поведению и местам сбора, то сегодня большинство из них переместилось в онлайн-пространство. Раньше принадлежность к субкультуре определялась в реальном мире, создавая ощущение общности и возможность легко находить «своих». Теперь же это происходит преимущественно в

интернете, где и происходит основное общение. Современный молодой человек может быть частью множества интернет-сообществ, не проявляя при этом никаких отличительных черт в реальной жизни, что значительно ослабляет возможности социального контроля над девиантными и криминальными группами [5].

В цифровом обществе возник феномен «фантомных групп» – молодежных субкультур, чье существование признается, но которые никто не видел, ни в реальности, ни в качестве активных участников. Эти группы существуют в основном в коллективном сознании, формируемом интернетом и СМИ. «Новые гопники», «яппи», «ванильки» – это, по сути, социальные иллюзии, подкрепляемые массовым сетевым общением. Исследователи выделяют следующие характеристики «фантомных» субкультур: индивид не идентифицирует себя с группой, а его принадлежность оценивается другими; любой может соответствовать образу группы в массовом сознании, осознанно или нет; отсутствует реальное взаимодействие внутри группы. В таких группах ослаблены или полностью отсутствуют групповые идентичности – образ жизни, вкусы, поведение и предпочтения становятся схожими. Социальное пространство становится пластичным и однородным, что позволяет СМИ легко конструировать различные социальные группы и образы в массовом сознании. Некоторые современные формы девиантного поведения, хотя и не порождены напрямую цифровой средой, являются ее следствием.

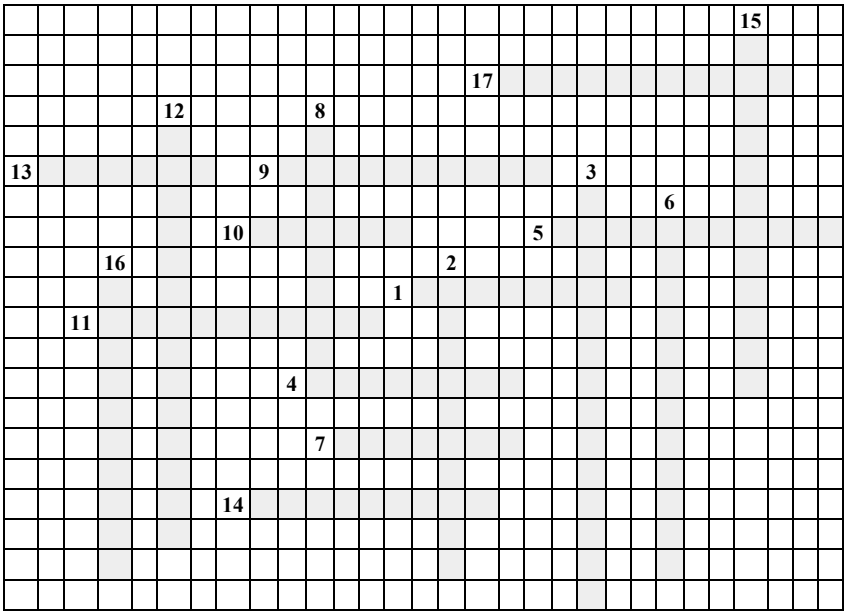
Феномен «новой публичности» в интернете является ключевым фактором, лежащим в основе современных форм девиантного поведения. Расширение аудитории для демонстрации статуса – от локального до глобального – изменило механизмы получения социального одобрения. «Лайк» стал новым, публичным эквивалентом традиционных «поглаживаний» и невербальных реакций, превратившись в инструмент продвижения контента и индикатор социальных связей. Эта публичность стимулирует пользователей к созданию все более экстравагантных форм самопрезентации, поскольку в условиях острой конкуренции за внимание аудитории побеждает наиболее провокационный контент.

Стремление к максимальному количеству «лайков» порождает опасные тенденции среди молодежи, выражающиеся в таких про-

тивоправных действиях, как руфинг, зацепинг и шоплифтинг, которые часто совершаются с целью последующей публикации в социальных сетях. Это свидетельствует о том, что современная девиантность молодежи в значительной степени обусловлена интернет-средой, а не традиционными культурными факторами. В условиях цифрового общества наблюдаются аксиологические сдвиги: смерть перестает восприниматься как окончательный исход, а деструктивное поведение может быть интерпретировано как возможность «перезагрузки» [9].

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. Дать определение: «девиантное поведение», «нормальное поведение», «делинквентное поведение», «аддиктивное поведение».
2. Назвать факторы, способствующие формированию и развитию различных форм девиантного поведения.
3. Чем отличается «правовая» норма от «социальной» нормы.
4. Разгадать кроссворд.



*По вертикали*:

2. Преступник, уже отбывший наказание и вновь совершивший преступление.

3. Регистрация чужих товарных знаков для перепродажи

6. От греч. toxikon – «яд» и mania – «сумасшествие, безумие») – заболевание, возникающее в результате регулярного употребления психоактивных веществ (химических и растительных веществ, лекарственных препаратов и т. д.).

8 Осквернение зданий или иных сооружений, порча имущества на общественном транспорте или в иных общественных местах.

12. Захват доменных имен, похожих на уже существующие.

15. Травля с использованием цифровых технологий.

16. Нежелательное поведение, которое нарушает личные границы человека и вызывает дискомфорт, страх или приносит психологический вред.

*По горизонтали:*

1. Стиль общения в интернет-пространстве, направленный на издевательство и провокационные высказывания, цель которых – повысить публичность и уровень эпатажа некоторых пользователей.

4. Склонность получать удовольствие, испытывая унижения, насилие или мучения. Может быть чертой характера или девиацией в поведении.

5. Относительно регулярная продажа своего тела или оказание сексуальных услуг.

7. От англ. hate – ненависть, немотивированно злобные, оскорбительные и агрессивные комментарии, посты и сообщения в социальных сетях.

9. Болезненное влечение или пристрастие к наркотическим веществам, употребляемым различными способами (глотание, вдыхание, внутривенная инъекция) с целью добиться одурманивающего состояния или снять боль.

10. Отклонение, которое характеризуется склонностью человека к насилию, а также получению удовольствия от унижения и мучения других людей. Отклонение названо по имени описавшего его Маркиза де Сада.

11. Многофакторное хроническое заболевание, вызванное систематическим употреблением спиртных напитков. В случаях длительного течения болезнь сопровождается стойкими психическими и соматическими расстройствами.

13. Преднамеренное прекращение собственной жизни

14.Расстройство импульсивного поведения, выражающееся в неодолимом болезненном влечении к поджогам и в сильной увлечённости наблюдением за огнём.

17.Это психическое расстройство, характеризующееся неконтролируемым и неконтролируемым желанием что-то украсть.

**Тема 2. Подходы к психологической профилактике девиантного поведения детей и подростков в эпоху цифровизации российского общества.**

Психологические подходы к профилактике девиантного поведения в современную цифровую эпоху по сей день базируются на традиционных когнитивно-поведенческих и семейно-ориентированных техниках, адаптированных для различных цифровых платформ. Данные техники были адаптированы для онлайн-платформ и гибридных форм работы и демонстрируют свою эффективность, в том числе в долгосрочной перспективе в отношении борьбы с различными формами девиантного поведения, включая агрессивное поведение, делинкветное поведение и злоупотребление психоактивными веществами. В них основной акцент делается на использовании адаптивных копинг-стратегий, развитии навыков регуляции эмоций и развитии осознанности в трудных жизненных ситуациях.

Е.В. Змановская определяет поведение как процесс взаимодействия личности со средой, опосредованный индивидуальными особенностями и внутренней активностью личности, выражающийся в форме внешних действий и поступков [11]. Исходя из данного определения, можно заключить, что поведение обладает следующими свойствами:

– социальное происхождение – формируется и реализуется в обществе;

– связь с речевой регуляцией и целеполаганием;

– в поведении отражается процесс и результат социализации;

– социализация определяет адаптацию к социальной среде с учетом особенностей индивида.

Одним из ключевых свойств человеческого поведения является его социальная природа – оно формируется и проявляется в обществе. Важной особенностью поведения также выступает его связь с речевой регуляцией и целеполаганием. В целом поведение личности отражает процесс ее социализации – интеграции в социум, который предполагает адаптацию к социальной среде с учетом индивидуальных особенностей.

По соотношению процессов адаптации и индивидуализации, а также позиции личности в социуме выделяют следующие варианты социальной адаптации:

– **радикальная адаптация** – самореализация через изменение личностью существующего социального мира;

– **гиперадаптация** – самореализация через влияние на социальную жизнь посредством сверхдостижений;

– **гармоничная адаптация** – самореализация в социуме через ориентацию на социальные требования;

– **конформистская адаптация** – приспособление за счет подавления индивидуальности и блокировки самореализации;

– **девиантная адаптация** – самореализация посредством выхода за рамки существующих социальных норм;

– **социально-психологическая дезадаптация** – состояние блокировки процессов самореализации и адаптации.

Именно способность личности адаптироваться к требованиям и особенностям общества отражает уровень социальной адаптации личности. Успешная адаптация личности проявляется в способности уравновешивать требования общества с собственными ценностями, целями и желаниями. Перекос в любую из сторон — конформизм или же напротив радикальный отказ от соблюдения правил и требований, является показателем дезадаптации личности, что существенно повышает риск возникновения девиантного поведения. Дезадаптация может проявляться в следующих социальных формах:

– трудности обучения

– неспособность осуществлять трудовую деятельность

– хроническая или выраженная неуспешность в жизненно важных сферах (семье, работе, межличностных отношениях, сексе, здоровье);

– постоянные конфликты с законом;

– социальная изоляция.

– В качестве индивидуальных проявлений дезадаптации могут рассматриваться:

– негативная внутренняя установка по отношению к социальным требованиям (несогласие с ними, непонимание, протест, оппозиция);

– высокие требования к окружающим при полном собственном отказе от ответственности;

– хронический эмоциональный дискомфорт;

– нарушения саморегуляции;

– конфликтность и отсутствие, и слабое развитие коммуникативных навыков;

– когнитивные искажения реальности.

Способность личности адаптироваться к требованиям социальной среды, а также адаптировать эту среду под свои потребности и мотивы, напрямую связана с риском формирования девиантного поведения. В условиях цифровизации российского общества это особенно актуально для детей и подростков, чья социализация происходит в гибридной цифровой среде школы и онлайн-платформ.

Девиантное поведение представляет собой устойчивые действия, отклоняющиеся от общепринятых или официально установленных норм (законов, правил, традиций, социальных установок), что подтверждается, например, определением Е.В. Змановской. Поскольку социальные нормы изменчивы — особенно в цифровой эпоху, где появляются новые формы (кибербуллинг, интернет-зависимость), — девиантность тесно связана с адекватностью реакции личности на общественное давление и требования среды.

Тематика подходов и программ, разработанных непосредственно для работы в цифровой среде, касаются темы профилактики и коррекции кибербуллинга и интернет-зависимости, груминга несовершеннолетних в социальных сетях, рискованного поведения в интернете (отправка интимных фото, личных данных, адреса, номера телефона и т.д.). Для работы используются смартфоны, ноутбуки и прочие цифровые устройства, непосредственная

работа овеществляется на базе цифровых платформ, приложений. Однако ключевой особенностью таких подходов остается отсутствие достаточных эмпирических данных, подтверждающих их эффективность на текущий момент.

Имеющиеся на настоящий момент эмпирические данные по тематике указывают на то, что эффективность в значительной мере связана с уровнем развития цифровой инфраструктуры и культурным контекстом отдельных стран. В развитых странах, где среди подростков обеспечивается всеобщий доступ к смартфонам, полностью цифровые или гибридные модели профилактики и коррекции девиантного поведения демонстрируют предварительную, однако проблемы с вовлеченностью пользователей и удержанием внимания сохраняются. В условиях ограниченной инфраструктуры внедрение требует междисциплинарного сотрудничества с участием юристов и ИТ-специалистов, а также большего внимания к психологическому просвещению и построению системы профилактики и коррекции девиантного поведения, прежде всего, непосредственно. В настоящее время в этой области имеются убедительные доказательства эффективности цифровых технологий для распространения традиционного профилактического контента, однако сопоставимые данные об эффективности программ, специально разработанных для противодействия девиантному поведению, характерному для цифровой эпохи, пока отсутствуют.

В этой связи функции психологической профилактики девиантного поведения в общеобразовательной школе расширяются за счет цифровизации, включая адаптацию традиционных техник и форм работы для онлайн-платформ и гибридных форматов. Так функции, выполняемые образовательным учреждением, также проходят трансформацию с учетом современных вызовов.

**Регулятивно-предупредительная функция** приобретает новые направления, связанные с моделированием цифровых пространств школы (сайты, приложения, соцсети), где качество профилактической информации планируется с учетом:

– возможности адекватного восприятия детьми и подростками, способствованию развития адаптивных копинг-стратегий и регуляции эмоций в процессе социализации;

– роли школы как ключевого института после семьи, формирующего и регулирующего виртуальное пространство детей и подростков (языковое, социокультурное, межличностное), где закладываются навыки группового взаимодействия, поведенческий этикет и принципы самоидентификации;

– упрощения в цифровом пространстве выявления причин девиантного поведения (кибербуллинга, интернет-зависимости, груминга), источников дискомфорта и личностных проблем детей и подростков.

**Обеспечивающая функция** позволяет быстро координировать взаимодействие всех участников (ребенка, родителей, учителей, психологов, администрации) через цифровые платформы, ускоряя решение проблем или их профилактику. Педагог и психолог должны сами демонстрировать использование инструментов коммуникации, обеспечивать обратную связь и активизировать деятельность обучающихся даже дистанционно, уделяя больше времени подросткам с рисками девиантного поведения.

Охранительная (защитная) функция обогащается цифровыми возможностями для формирования новых навыков через:

– отвлечение внимания и повышение информированности о рисках (кибербуллинг, отправка личных данных);

– убеждение и осознание рисков на этапе преднамерения с помощью информационных занятий;

– предоставление доступной фактической информации по проверенным URL (без моральных наставлений), что расширяет профилактическое воздействие.

**Воспитательная функция** расширяется просветительской деятельностью: планы мероприятий размещаются на школьных сайтах и сообществах, повышая информированность и вовлеченность детей с девиантными рисками, демонстрируя аргументы в пользу изменения поведения.

**Функция контроля и коррекции** усиливается оперативным анонимным общением, онлайн-дневниками и мониторингом, ускоряя реакцию на проблемы. Однако эффективность зависит от цифровой инфраструктуры и культурного контекста, где сохраняются вызовы с вовлеченностью пользователей.

Данные функции образовательной организации вынуждены подстраиваться и трансформироваться под формы девиантного поведения, возникающие исключительно в виртуальной среде или привычные форм, прошедшие трансформацию под онлайн формат:

- кибербуллинг;
- троллинг;
- разглашение личной информации других пользователей;
- поддержка экстремистках и ксенофобских идей;
- кибер-сталкинг;
- думскроллинг;
- вытеснение реального мира виртуальным и т.д.

Кроме того, заместительная форма девиантности, при которой кражи, разрушения и убийства вытесняются в виртуальный мир, способна трансформировать само понятие нормы. В насыщенной насилием онлайн-игре, агрессивные и насильственные действия не воспринимаются как нарушения, а отклонением считаются лишь нарушения правил мира игры. В то же время некоторые исследователи фиксируют снижение девиантных установок и спад проявлений отклоняющегося поведения, поскольку деструктивная энергия находит свой выход в игровых ситуациях и таким образом сублимируется в онлайн-пространстве.

Кроме того, в цифровой среде происходит искажение значимости различных источников и трансляторов информации. Большую значимость имеют популярные и высказанные единомышленниками тезисы, без проверки на авторитетность и экспертность источника или транслятора. Кроме того, многократное повторение одной и той же информации из различных источников и от различных блогеров создает иллюзию ее правдивости, что приводит к распространению необоснованных и зачастую деструктивных идей.

В совеем исследовании деструктивных интернет-сообществ И.В. Баева указывает на то, что существует две группы факторов, которые приводят к вышеописанным феноменам:

1) внутренние факторы – психологическая неустойчивость, отсутствие устойчивых позитивных смысложизненных ориентиров, ценностей в реальной жизни, склонность к аутоагрессии, употребление психоактивныъх веществ).

2) внешние факторы – социальная напряженность, трудности взаимоотношений в учебных заведениях и семье, высокий уровень

насилия в молодежной среде, культ насилия, навязываемый СМИ, отсутствие возможностей для позитивного саморазвития [3].

Так, вопросы профилактики девиантного поведения детей и подростков в цифровой среде актуализируются с каждым годом все больше. Одними из первых на данный вызов отреагировали ученые-психологи ФГБОУ ВО «МГППУ» и ФГБУ «НМИЦ психиатрии и наркологии им. В.П. Сербского» Н.В. Богданович, В.В. Делибалт, Е.Г. Дозорцева, Н.В. Дворянчиков разработав «Навигатор профилактики социальных рисков детства в цифровой среде» [15]. В навигаторе отражены как методическая часть, которая представляет собой инструкцию к использованию памяток и содержания навигатора, так и особая и рекомендательная части, которые включают в себя непосредственно памятки.

«Навигатор профилактики социальных рисков детства в цифровой среде» представляет собой комплексный методический инструмент, разработанный российскими специалистами в области юридической психологии детства и девиантологии. Инструмент создан в рамках межведомственного взаимодействия и ориентирован на практическую профилактику социальных рисков и девиантного поведения детей и подростков в цифровой среде. Его основная цель заключается в систематизации признаков проблемного онлайн-поведения несовершеннолетних и в обеспечении специалистов алгоритмами действий, позволяющими своевременно выявлять риски и выстраивать профилактическую и коррекционную работу.

Навигатор ориентирован на практическое применение и сочетает в себе теоретико-прикладное обоснование, алгоритмы реагирования и набор конкретных методических материалов. В методической части инструмента раскрываются особенности социальных рисков детства в условиях цифровой среды, описываются психологические и социальные механизмы формирования опасного поведения в сети, а также предлагается классификация основных видов девиантного поведения, актуальных с учетом цифровизации. Особое внимание уделяется взаимосвязи индивидуальных, семейных и средовых факторов, способствующих развитию рискованного и деструктивного поведения в интернете.

Важным элементом навигатора является общий алгоритм действий специалиста, который задаёт последовательность шагов от

первичного выявления признаков риска до выбора форм профилактического или межведомственного реагирования. Алгоритм носит универсальный характер и может применяться в образовательных, социальных и психологических службах, обеспечивая единый подход к оценке ситуации и принятию решений. Дополнительно в инструмент включён обзор нормативно-правовых оснований деятельности специалистов в сфере защиты детей и подростков в цифровой среде, что позволяет соотносить практические действия с действующим законодательством.

Центральное место в структуре навигатора занимает особая часть, представленная серией тематических памяток, каждая из которых посвящена отдельному виду девиантного поведения в цифровой среде. В их числе рассматриваются проявления социально-психологической дезадаптации, киберагрессивного и киберделинквентного поведения, кибервиктимного и кибервиктимно-делинквентного поведения, киберсамоповреждающего и киберсуицидального поведения, а также кибераддиктивного и киберрискованного поведения. Памятки содержат перечни поведенческих признаков, предупреждающих сигналов и ориентиров для оценки степени риска, что позволяет специалисту быстро соотнести наблюдаемые проявления с конкретным типом проблемного поведения.

Практическая направленность инструмента проявляется в том, что каждая памятка ориентирована на использование в реальных рабочих ситуациях и может выполнять функцию чек-листа при мониторинге онлайн-активности детей и подростков. Такой формат способствует снижению субъективности оценки и поддерживает принятие решений на основе стандартизированных критериев, что особенно важно в условиях высокой динамичности цифровой среды.

Дополняет навигатор рекомендательная часть, включающая материалы, адресованные различным целевым группам. В ней представлены рекомендации для детей и подростков по безопасному поведению в сети, для родителей — по поддержке ребёнка и формированию цифровой грамотности в семье, а также для специалистов – по развитию медиакомпетенций и профилактике рисков в образовательной среде. Это позволяет рассматривать навигатор не только как инструмент диагностики и реагирования, но и как ресурс для профилактической и просветительской работы.

Так, «Навигатор профилактики социальных рисков детства в цифровой среде» является системным, практико-ориентированным инструментом, который объединяет теоретическое осмысление феномена цифровых рисков, классификацию видов девиантного поведения и конкретные алгоритмы для педагогов и родителей. Так, данный навигатор предлагает практические инструменты для родителей, педагогов и педагогов-психологов по выявлению, коррекции и профилактике девиантного поведения в цифровую среду. Кроме того, авторы поднимают тему цифровой безопасности и освещают правовые вопросы профилактики социальных рисков в сети.

Н.В. Богданович и В.В. Делибалт подчеркивают, что организация профилактики девиантного поведения детей и подростков в цифровой среде на сегодня основывается на признании онлайн-пространства как значимого фактора социализации, в рамках которого формируются специфические формы социальных рисков и девиаций [6]. Профилактика ориентируется на раннее выявление проблемных проявлений в онлайн-поведении, включая признаки социальной дезадаптации, агрессии, виктимизации, аутоагрессивных и аддиктивных тенденций, а также вовлечённости в рискованные цифровые практики. Существенное значение придаётся дифференциации видов девиантного поведения с учётом их цифровой специфики, что позволяет выстраивать адресные профилактические меры, соотнесённые с механизмами формирования конкретных форм онлайн-девиаций [8].

Ключевым принципом организации профилактической работы выступает алгоритмизация деятельности специалистов, предполагающая последовательность действий от выявления признаков риска до выбора профилактических и коррекционных мер. Такой подход снижает субъективность профессиональных решений и обеспечивает единый стандарт профилактики в образовательной и социальной среде. Профилактика рассматривается как многоуровневая система, включающая междисциплинарное взаимодействие специалистов, просветительскую работу с детьми, подростками и родителями, а также развитие цифровой и медиакомпетентности как ресурса снижения рисков. В результате профилактика девиант-

ного поведения в цифровой среде понимается не как разовое вмешательство, а как непрерывный процесс сопровождения развития ребёнка в условиях цифровой социализации.

В условиях цифровизации общества профилактика девиантного поведения детей и подростков требует от психологов и педагогов цифровых компетенций, выходящих за рамки общей цифровой и психологической грамотности. Цифровая среда становится самостоятельным пространством социализации, в котором возникают специфические риски, включая киберагрессию, интернет-правонарушения, аддиктивное и аутоагрессивное поведение. Эффективная психопрофилактика в цифровом пространстве предполагает владение специалистами онлайн-форматами профессиональной деятельности, такими как психодиагностика, консультирование, развивающая и психокоррекционная работа, психологическое просвещение и поддержка, а также понимание особенностей опосредованного онлайн-взаимодействия с несовершеннолетними [7].

Ключевыми для профилактики девиантного поведения являются несколько взаимосвязанных групп цифровых компетенций. Техническая компетенция обеспечивает способность специалиста использовать цифровые платформы и сервисы, адаптироваться к техническим ограничениям клиентов и поддерживать устойчивость профилактической работы в онлайн-формате. Компетенция деловой онлайн-коммуникации связана с умением планировать и управлять профессиональным общением в сети, задавать нормативные правила взаимодействия и формировать у детей и подростков образцы ответственного и безопасного поведения в цифровой среде. Информационно-мультимедийная компетенция позволяет использовать разнообразные цифровые инструменты с учётом особенностей внимания, восприятия и утомляемости, повышая вовлечённость и профилактический эффект онлайн-работы.

Особое значение в системе профилактики имеет компетенция в области информационной безопасности и конфиденциальности, включающая знание технических, этических и правовых аспектов защиты персональных данных и цифровой безопасности. В профилактической практике она выступает не только как профессиональное требование, но и как содержание работы с детьми и подростками, особенно при предупреждении кибербуллинга, секстинга,

интернет-мошенничества и других форм рискованного онлайн-поведения. В целом цифровые компетенции психологов и педагогов, дополненные знаниями в области киберпсихологии, рассматриваются как значимый ресурс профилактики девиантного поведения и формирования личностной устойчивости несовершеннолетних в условиях цифровой социализации.

В методических рекомендациях Н.В. Богданович, В.В. Делибалт, П.Д. Азырыкина «Подросток в Интернете» цифровая среда рассматривается как значимое пространство социализации подростков, оказывающее существенное влияние на формирование поведения и рисков отклоняющегося поведения [17]. Авторы рекомендаций подчёркивают, что современные подростки проходят свое становление в условиях высокой цифровой насыщенности, при которой онлайн-коммуникация, потребление контента и участие в сетевых сообществах становятся важными источниками идентичности, признания и социального опыта. В этих условиях интернет выступает не только как среда реализации уже существующих девиантных тенденций, но и как фактор, способствующий их возникновению и закреплению.

Особое внимание уделяется возрастным особенностям подростков, которые повышают их уязвимость к цифровым рискам. Подростковый возраст характеризуется поиском автономии, усиленной ориентацией на сверстников, эмоциональной нестабильностью и ещё недостаточно сформированными механизмами саморегуляции и критического мышления. Эти особенности, в сочетании с высокой вовлечённостью в онлайн-активность, создают условия для негативной киберсоциализации, при которой подросток легче вовлекается в рискованные формы поведения, деструктивные онлайн-сообщества и противоправные практики. Авторы подчеркивают, что девиантное поведение подростков нередко носит групповой характер и опосредуется нормами и ценностями референтного окружения, включая онлайн-группы и субкультуры [17].

Уязвимость подростков рассматривается как результат взаимодействия факторов риска и индивидуальных особенностей. К числу факторов, усиливающих вероятность отклоняющегося поведения, относятся неблагоприятные семейные условия, слабая эмоциональная привязанность, дефицит социальных навыков, низкая способность к саморегуляции, негативный школьный опыт и влияние

делинквентного окружения. В цифровой среде данные факторы могут усиливаться за счёт анонимности, сниженного социального контроля и постоянного доступа к потенциально опасному контенту, что требует особого внимания в профилактической работе.

Профилактика отклоняющегося поведения трактуется авторами как системная и многоуровневая деятельность, основанная на оценке рисков и потребностей подростка. Центральным элементом профилактического подхода является комплексная диагностика, включающая анализ как офлайн-, так и онлайн-поведения, особенностей цифровой активности, социальных связей и психологического состояния подростка. Такая оценка рассматривается как необходимое условие для выбора адекватных профилактических и коррекционных мер и предотвращения формального или фрагментарного вмешательства.

Значимое место в рекомендациях занимает технология управления «трудным случаем» (кейс-менеджмент), которая предполагает индивидуализированное сопровождение подростка. Этот подход включает сбор и анализ информации о подростке и его окружении, формирование междисциплинарного плана помощи, координацию ресурсов семьи, школы и социальных служб, а также регулярный мониторинг динамики состояния и поведения. Профилактика при этом понимается не как разовое воздействие, а как процесс длительного сопровождения, направленного на снижение рисков и развитие личностных ресурсов подростка.

Эффективная профилактика невозможна без работы с социальной средой подростка. Существенное значение придаётся вовлечению родителей, педагогов и специалистов системы профилактики, которые формируют условия, способствующие снижению воздействия рисков и укреплению факторов защиты. Отдельно отмечается необходимость повышения профессиональных компетенций специалистов в области киберпсихологии, цифровых рисков и особенностей подросткового поведения в онлайн-среде, что позволяет учитывать специфику цифрового контекста при планировании профилактических мероприятий.

Таким образом, в методических рекомендациях «Подросток в Интернете» профилактика отклоняющегося поведения подростков в цифровой среде представлена как комплексный, риск-ориентиро-

ванный и междисциплинарный процесс, основанный на учёте возрастных особенностей, факторов уязвимости и специфики онлайн-социализации. Подросток рассматривается не только как носитель риска, но и как субъект развития, а профилактика — как система поддержки, направленная на формирование устойчивости, развитие личностных ресурсов и снижение вероятности закрепления девиантных форм поведения в условиях цифровой реальности.

Ваш текст уже логически завершён и богат аргументацией, поэтому вывод должен быть не просто резюме, а синтезом ключевых идей — показать концептуальные итоги и направление развития профилактики девиантного поведения в цифровой среде. Ниже — вариант академически оформленного, содержательного заключения в едином стиле с основным текстом.

В эпоху цифровизации российского общества профилактика девиантного поведения детей и подростков приобретает принципиально новое измерение, где цифровая среда выступает не только источником рисков, но и ресурсом психологической помощи, социализации и формирования устойчивости личности. Традиционные психопрофилактические подходы, основанные на когнитивно-поведенческих и семейно-ориентированных методах, успешно адаптируются к онлайн- и гибридным форматам, однако их эффективность во многом определяется уровнем цифровой компетентности специалистов, педагогов и родителей.

Цифровизация трансформирует функции образовательной организации, расширяя её регулятивно-предупредительную, воспитательную, охранительную и коррекционно-контрольную роли. При этом профилактическая деятельность всё чаще реализуется средствами цифровых коммуникаций, что требует не только технической, но и медиапсихологической готовности педагогов и психологов. Междисциплинарные инструменты, такие как «Навигатор профилактики социальных рисков детства в цифровой среде» и рекомендации «Подросток в Интернете», формируют основу для системного, алгоритмизированного и риск-ориентированного подхода к психологической профилактике.

Ключевой задачей современной профилактики становится не изоляция подростков от цифрового пространства, а развитие способности безопасно и осознанно существовать в нём, использовать

его ресурсы для личностного роста, социальной интеграции и самореализации. Таким образом, эффективная психопрофилактика девиантного поведения в условиях цифровизации опирается на сочетание гуманистического подхода, цифровых технологий и профессиональных компетенций специалистов, обеспечивая целостное сопровождение подростка в процессе его цифровой социализации и становления личности.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. В чём отличие девиантного поведения от нормативного в контексте цифровой социализации детей и подростков?
2. Опишите отличия традиционных когнитивно-поведенческих техник профилактики от их цифровых адаптаций в эпоху цифровизации.
3. В чём отличие социальных форм дезадаптации от индивидуальных? Приведите примеры.
4. Перечислите и охарактеризуйте различия между кибербуллингом и троллингом как формами девиантного поведения в цифровой среде.
5. Определите отличия регулятивно-предупредительной функции школы в цифровой среде от традиционной.
6. Сопоставьте техническую компетенцию психолога и компетенцию информационной безопасности в профилактике онлайн-девиаций.
7. Дать определение: «девиантное поведение», «нормальное поведение», «делинквентное поведение», «аддиктивное поведение».
8. Назвать факторы, способствующие формированию и развитию различных форм девиантного поведения. Чем отличается «правовая» норма от «социальной» нормы?

## Тема 3. Подходы к психологической профилактике девиантного поведения детей и подростков в эпоху цифровизации российского общества.

Психологические подходы к профилактике девиантного поведения в современную цифровую эпоху по сей день базируются на традиционных когнитивно-поведенческих и семейно-ориентированных техниках, адаптированных для различных цифровых платформ. Данные техники были адаптированы для онлайн-платформ и гибридных форм работы и демонстрируют свою эффективность, в

том числе в долгосрочной перспективе в отношении борьбы с различными формами девиантного поведения, включая агрессивное поведение, делинкветное поведение и злоупотребление психоактивными веществами. В них основной акцент делается на использовании адаптивных копинг-стратегий, развитии навыков регуляции эмоций и развитии осознанности в трудных жизненных ситуациях.

Е.В. Змановская определяет поведение как процесс взаимодействия личности со средой, опосредованный индивидуальными особенностями и внутренней активностью личности, выражающийся в форме внешних действий и поступков [11]. Исходя из данного определения, можно заключить, что поведение обладает следующими свойствами:

– социальное происхождение — формируется и реализуется в обществе;

– связь с речевой регуляцией и целеполаганием;

– в поведении отражается процесс и результат социализации;

– социализация определяет адаптацию к социальной среде с учетом особенностей индивида.

Одним из ключевых свойств человеческого поведения является его социальная природа – оно формируется и проявляется в обществе. Важной особенностью поведения также выступает его связь с речевой регуляцией и целеполаганием. В целом поведение личности отражает процесс ее социализации – интеграции в социум, который предполагает адаптацию к социальной среде с учетом индивидуальных особенностей.

По соотношению процессов адаптации и индивидуализации, а также позиции личности в социуме выделяют следующие варианты социальной адаптации:

– **радикальная адаптация** — самореализация через изменение личностью существующего социального мира;

– **гиперадаптация** — самореализация через влияние на социальную жизнь посредством сверхдостижений;

– **гармоничная адаптация** — самореализация в социуме через ориентацию на социальные требования;

– **конформистская адаптация** — приспособление за счет подавления индивидуальности и блокировки самореализации;

– **девиантная адаптация** — самореализация посредством выхода за рамки существующих социальных норм;

– **социально-психологическая дезадаптация** — состояние блокировки процессов самореализации и адаптации.

Именно способность личности адаптироваться к требованиям и особенностям общества отражает уровень социальной адаптации личности. Успешная адаптация личности проявляется в способности уравновешивать требования общества с собственными ценностями, целями и желаниями. Перекос в любую из сторон — конформизм или же напротив радикальный отказ от соблюдения правил и требований, является показателем дезадаптации личности, что существенно повышает риск возникновения девиантного поведения. Дезадаптация может проявляться в следующих социальных формах:

– трудности обучения

– неспособность осуществлять трудовую деятельность

– хроническая или выраженная неуспешность в жизненно важных сферах (семье, работе, межличностных отношениях, сексе, здоровье);

– постоянные конфликты с законом;

– социальная изоляция.

– В качестве индивидуальных проявлений дезадаптации могут рассматриваться:

– негативная внутренняя установка по отношению к социальным требованиям (несогласие с ними, непонимание, протест, оппозиция);

– высокие требования к окружающим при полном собственном отказе от ответственности;

– хронический эмоциональный дискомфорт;

– нарушения саморегуляции;

– конфликтность и отсутствие, и слабое развитие коммуникативных навыков;

– когнитивные искажения реальности.

Способность личности адаптироваться к требованиям социальной среды, а также адаптировать эту среду под свои потребности и мотивы, напрямую связана с риском формирования девиантного поведения. В условиях цифровизации российского общества это

особенно актуально для детей и подростков, чья социализация происходит в гибридной цифровой среде школы и онлайн-платформ.

Девиантное поведение представляет собой устойчивые действия, отклоняющиеся от общепринятых или официально установленных норм (законов, правил, традиций, социальных установок), что подтверждается, например, определением Е.В. Змановской. Поскольку социальные нормы изменчивы – особенно в цифровой эпоху, где появляются новые формы (кибербуллинг, интернет-зависимость), — девиантность тесно связана с адекватностью реакции личности на общественное давление и требования среды.

Тематика подходов и программ, разработанных непосредственно для работы в цифровой среде, касаются темы профилактики и коррекции кибербуллинга и интернет-зависимости, груминга несовершеннолетних в социальных сетях, рискованного поведения в интернете (отправка интимных фото, личных данных, адреса, номера телефона и т.д.). Для работы используются смартфоны, ноутбуки и прочие цифровые устройства, непосредственная работа овеществляется на базе цифровых платформ, приложений. Однако ключевой особенностью таких подходов остается отсутствие достаточных эмпирических данных, подтверждающих их эффективность на текущий момент.

Имеющиеся на настоящий момент эмпирические данные по тематике указывают на то, что эффективность в значительной мере связана с уровнем развития цифровой инфраструктуры и культурным контекстом отдельных стран. В развитых странах, где среди подростков обеспечивается всеобщий доступ к смартфонам, полностью цифровые или гибридные модели профилактики и коррекции девиантного поведения демонстрируют предварительные результаты в области ранней профилактике, повышения осведомленности и формирования цифровой грамотности, однако проблемы с вовлеченностью пользователей и удержанием внимания сохраняются. В условиях ограниченной инфраструктуры внедрение требует междисциплинарного сотрудничества с участием юристов и ИТ-специалистов, а также большего внимания к психологическому просвещению и построению системы профилактики и коррекции девиантного поведения, прежде всего, непосредственно. В настоящее время в этой области имеются убедительные доказательства

эффективности цифровых технологий для распространения традиционного профилактического контента, однако сопоставимые данные об эффективности программ, специально разработанных для противодействия девиантному поведению, характерному для цифровой эпохи, пока отсутствуют.

В этой связи функции психологической профилактики девиантного поведения в общеобразовательной школе расширяются за счет цифровизации, включая адаптацию традиционных техник и форм работы для онлайн-платформ и гибридных форматов. Так функции, выполняемые образовательным учреждением, также проходят трансформацию с учетом современных вызовов.

**Регулятивно-предупредительная функция** приобретает новые направления, связанные с моделированием цифровых пространств школы (сайты, приложения, соцсети), где качество профилактической информации планируется с учетом:

– возможности адекватного восприятия детьми и подростками, способствованию развития адаптивных копинг-стратегий и регуляции эмоций в процессе социализации;

– роли школы как ключевого института после семьи, формирующего и регулирующего виртуальное пространство детей и подростков (языковое, социокультурное, межличностное), где закладываются навыки группового взаимодействия, поведенческий этикет и принципы самоидентификации;

– упрощения в цифровом пространстве выявления причин девиантного поведения (кибербуллинга, интернет-зависимости, груминга), источников дискомфорта и личностных проблем детей и подростков.

**Обеспечивающая функция** позволяет быстро координировать взаимодействие всех участников (ребенка, родителей, учителей, психологов, администрации) через цифровые платформы, ускоряя решение проблем или их профилактику. Педагог и психолог должны сами демонстрировать использование инструментов коммуникации, обеспечивать обратную связь и активизировать деятельность обучающихся даже дистанционно, уделяя больше времени подросткам с рисками девиантного поведения.

Охранительная (защитная) функция обогащается цифровыми возможностями для формирования новых навыков через:

– отвлечение внимания и повышение информированности о рисках (кибербуллинг, отправка личных данных);

– убеждение и осознание рисков на этапе преднамерения с помощью информационных занятий;

– предоставление доступной фактической информации по проверенным URL (без моральных наставлений), что расширяет профилактическое воздействие.

**Воспитательная функция** расширяется просветительской деятельностью: планы мероприятий размещаются на школьных сайтах и сообществах, повышая информированность и вовлеченность детей с девиантными рисками, демонстрируя аргументы в пользу изменения поведения.

**Функция контроля и коррекции** усиливается оперативным анонимным общением, онлайн-дневниками и мониторингом, ускоряя реакцию на проблемы. Однако эффективность зависит от цифровой инфраструктуры и культурного контекста, где сохраняются вызовы с вовлеченностью пользователей.

Данные функции образовательной организации вынуждены подстраиваться и трансформироваться под формы девиантного поведения, возникающие исключительно в виртуальной среде или привычные форм, прошедшие трансформацию под онлайн формат:

- кибербуллинг;
- троллинг;
- разглашение личной информации других пользователей;
- поддержка экстремистских и ксенофобских идей;
- кибер-сталкинг;
- думскроллинг;
- вытеснение реального мира виртуальным и т.д.

Кроме того, заместительная форма девиантности, при которой кражи, разрушения и убийства вытесняются в виртуальный мир, способна трансформировать само понятие нормы. В насыщенной насилием онлайн-игре, агрессивные и насильственные действия не воспринимаются как нарушения, а отклонением считаются лишь нарушения правил мира игры. В то же время некоторые исследователи фиксируют снижение девиантных установок и спад проявлений отклоняющегося поведения, поскольку деструктивная энергия находит свой выход в игровых ситуациях и таким образом сублимируется в онлайн-пространстве.

Кроме того, в цифровой среде происходит искажение значимости различных источников и трансляторов информации. Большую значимость имеют популярные и высказанные единомышленниками тезисы, без проверки на авторитетность и экспертность источника или транслятора. Кроме того, многократное повторение одной и той же информации из различных источников и от различных блогеров создает иллюзию ее правдивости, что приводит к распространению необоснованных и зачастую деструктивных идей.

В своем исследовании деструктивных интернет-сообществ И.В. Баева указывает на то, что существует две группы факторов, которые приводят к вышеописанным феноменам:

3) Внутренние факторы — психологическая неустойчивость, отсутствие устойчивых позитивных смысложизненных ориентиров, ценностей в реальной жизни, склонность к аутоагрессии, употребление психоактивных веществ).

4) Внешние факторы — социальная напряженность, трудности взаимоотношений в учебных заведениях и семье, высокий уровень насилия в молодежной среде, культ насилия, навязываемый СМИ, отсутствие возможностей для позитивного саморазвития [3].

Так, вопросы профилактики девиантного поведения детей и подростков в цифровой среде актуализируются с каждым годом все больше. Одними из первых на данный вызов отреагировали ученые-психологи ФГБОУ ВО «МГППУ» и ФГБУ «НМИЦ психиатрии и наркологии им. В.П. Сербского» Н.В. Богданович, В.В. Делибалт, Е.Г. Дозорцева, Н.В. Дворянчиков разработав «Навигатор профилактики социальных рисков детства в цифровой среде» [15]. В навигаторе отражены как методическая часть, которая представляет собой инструкцию к использованию памяток и содержания навигатора, так и особая и рекомендательная части, которые включают в себя непосредственно памятки.

«Навигатор профилактики социальных рисков детства в цифровой среде» представляет собой комплексный методический инструмент, разработанный российскими специалистами в области юридической психологии детства и девиантологии. Инструмент создан в рамках межведомственного взаимодействия и ориентирован на практическую профилактику социальных рисков и девиантного поведения детей и подростков в цифровой среде. Его основная

цель заключается в систематизации признаков проблемного онлайн-поведения несовершеннолетних и в обеспечении специалистов алгоритмами действий, позволяющими своевременно выявлять риски и выстраивать профилактическую и коррекционную работу.

Навигатор ориентирован на практическое применение и сочетает в себе теоретико-прикладное обоснование, алгоритмы реагирования и набор конкретных методических материалов. В методической части инструмента раскрываются особенности социальных рисков детства в условиях цифровой среды, описываются психологические и социальные механизмы формирования опасного поведения в сети, а также предлагается классификация основных видов девиантного поведения, актуальных с учетом цифровизации. Особое внимание уделяется взаимосвязи индивидуальных, семейных и средовых факторов, способствующих развитию рискованного и деструктивного поведения в интернете.

Важным элементом навигатора является общий алгоритм действий специалиста, который задаёт последовательность шагов от первичного выявления признаков риска до выбора форм профилактического или межведомственного реагирования. Алгоритм носит универсальный характер и может применяться в образовательных, социальных и психологических службах, обеспечивая единый подход к оценке ситуации и принятию решений. Дополнительно в инструмент включён обзор нормативно-правовых оснований деятельности специалистов в сфере защиты детей и подростков в цифровой среде, что позволяет соотносить практические действия с действующим законодательством.

Центральное место в структуре навигатора занимает особая часть, представленная серией тематических памяток, каждая из которых посвящена отдельному виду девиантного поведения в цифровой среде. В их числе рассматриваются проявления социально-психологической дезадаптации, киберагрессивного и киберделинквентного поведения, кибервиктимного и кибервиктимно-делинквентного поведения, киберсамоповреждающего и киберсуицидального поведения, а также кибераддиктивного и киберрискованного поведения. Памятки содержат перечни поведенческих признаков, предупреждающих сигналов и ориентиров для оценки степени

риска, что позволяет специалисту быстро соотнести наблюдаемые проявления с конкретным типом проблемного поведения.

Практическая направленность инструмента проявляется в том, что каждая памятка ориентирована на использование в реальных рабочих ситуациях и может выполнять функцию чек-листа при мониторинге онлайн-активности детей и подростков. Такой формат способствует снижению субъективности оценки и поддерживает принятие решений на основе стандартизированных критериев, что особенно важно в условиях высокой динамичности цифровой среды.

Дополняет навигатор рекомендательная часть, включающая материалы, адресованные различным целевым группам. В ней представлены рекомендации для детей и подростков по безопасному поведению в сети, для родителей – по поддержке ребёнка и формированию цифровой грамотности в семье, а также для специалистов – по развитию медиакомпетенций и профилактике рисков в образовательной среде. Это позволяет рассматривать навигатор не только как инструмент диагностики и реагирования, но и как ресурс для профилактической и просветительской работы.

Так, «Навигатор профилактики социальных рисков детства в цифровой среде» является системным, практико-ориентированным инструментом, который объединяет теоретическое осмысление феномена цифровых рисков, классификацию видов девиантного поведения и конкретные алгоритмы для педагогов и родителей. Так, данный навигатор предлагает практические инструменты для родителей, педагогов и педагогов-психологов по выявлению, коррекции и профилактике девиантного поведения в цифровую среду. Кроме того, авторы поднимают тему цифровой безопасности и освещают правовые вопросы профилактики социальных рисков в сети.

Н.В. Богданович и В.В. Делибалт подчеркивают, что организация профилактики девиантного поведения детей и подростков в цифровой среде на сегодня основывается на признании онлайн-пространства как значимого фактора социализации, в рамках которого формируются специфические формы социальных рисков и девиаций [6]. Профилактика ориентируется на раннее выявление проблемных проявлений в онлайн-поведении, включая признаки социальной дезадаптации, агрессии, виктимизации, аутоагрессивных и

аддиктивных тенденций, а также вовлечённости в рискованные цифровые практики. Существенное значение придаётся дифференциации видов девиантного поведения с учётом их цифровой специфики, что позволяет выстраивать адресные профилактические меры, соотнесённые с механизмами формирования конкретных форм онлайн-девиаций [8].

Ключевым принципом организации профилактической работы выступает алгоритмизация деятельности специалистов, предполагающая последовательность действий от выявления признаков риска до выбора профилактических и коррекционных мер. Такой подход снижает субъективность профессиональных решений и обеспечивает единый стандарт профилактики в образовательной и социальной среде. Профилактика рассматривается как многоуровневая система, включающая междисциплинарное взаимодействие специалистов, просветительскую работу с детьми, подростками и родителями, а также развитие цифровой и медиакомпетентности как ресурса снижения рисков. В результате профилактика девиантного поведения в цифровой среде понимается не как разовое вмешательство, а как непрерывный процесс сопровождения развития ребёнка в условиях цифровой социализации.

В условиях цифровизации общества профилактика девиантного поведения детей и подростков требует от психологов и педагогов цифровых компетенций, выходящих за рамки общей цифровой и психологической грамотности. Цифровая среда становится самостоятельным пространством социализации, в котором возникают специфические риски, включая киберагрессию, интернет-правонарушения, аддиктивное и аутоагрессивное поведение. Эффективная психопрофилактика в цифровом пространстве предполагает владение специалистами онлайн-форматами профессиональной деятельности, такими как психодиагностика, консультирование, развивающая и психокоррекционная работа, психологическое просвещение и поддержка, а также понимание особенностей опосредованного онлайн-взаимодействия с несовершеннолетними [7].

Ключевыми для профилактики девиантного поведения являются несколько взаимосвязанных групп цифровых компетенций. Техническая компетенция обеспечивает способность специалиста использовать цифровые платформы и сервисы, адаптироваться к

техническим ограничениям клиентов и поддерживать устойчивость профилактической работы в онлайн-формате. Компетенция деловой онлайн-коммуникации связана с умением планировать и управлять профессиональным общением в сети, задавать нормативные правила взаимодействия и формировать у детей и подростков образцы ответственного и безопасного поведения в цифровой среде. Информационно-мультимедийная компетенция позволяет использовать разнообразные цифровые инструменты с учётом особенностей внимания, восприятия и утомляемости, повышая вовлечённость и профилактический эффект онлайн-работы.

Особое значение в системе профилактики имеет компетенция в области информационной безопасности и конфиденциальности, включающая знание технических, этических и правовых аспектов защиты персональных данных и цифровой безопасности. В профилактической практике она выступает не только как профессиональное требование, но и как содержание работы с детьми и подростками, особенно при предупреждении кибербуллинга, секстинга, интернет-мошенничества и других форм рискованного онлайн-поведения. В целом цифровые компетенции психологов и педагогов, дополненные знаниями в области киберпсихологии, рассматриваются как значимый ресурс профилактики девиантного поведения и формирования личностной устойчивости несовершеннолетних в условиях цифровой социализации.

В методических рекомендациях Н.В. Богданович, В.В. Делибалт, П.Д. Азырыкина «Подросток в Интернете» цифровая среда рассматривается как значимое пространство социализации подростков, оказывающее существенное влияние на формирование поведения и рисков отклоняющегося поведения [17]. Авторы рекомендаций подчёркивают, что современные подростки проходят свое становление в условиях высокой цифровой насыщенности, при которой онлайн-коммуникация, потребление контента и участие в сетевых сообществах становятся важными источниками идентичности, признания и социального опыта. В этих условиях интернет выступает не только как среда реализации уже существующих девиантных тенденций, но и как фактор, способствующий их возникновению и закреплению.

Особое внимание уделяется возрастным особенностям подростков, которые повышают их уязвимость к цифровым рискам. Подростковый возраст характеризуется поиском автономии, усиленной ориентацией на сверстников, эмоциональной нестабильностью и ещё недостаточно сформированными механизмами саморегуляции и критического мышления. Эти особенности, в сочетании с высокой вовлечённостью в онлайн-активность, создают условия для негативной киберсоциализации, при которой подросток легче вовлекается в рискованные формы поведения, деструктивные онлайн-сообщества и противоправные практики. Авторы подчеркивают, что девиантное поведение подростков нередко носит групповой характер и опосредуется нормами и ценностями референтного окружения, включая онлайн-группы и субкультуры [17].

Уязвимость подростков рассматривается как результат взаимодействия факторов риска и индивидуальных особенностей. К числу факторов, усиливающих вероятность отклоняющегося поведения, относятся неблагоприятные семейные условия, слабая эмоциональная привязанность, дефицит социальных навыков, низкая способность к саморегуляции, негативный школьный опыт и влияние делинквентного окружения. В цифровой среде данные факторы могут усиливаться за счёт анонимности, сниженного социального контроля и постоянного доступа к потенциально опасному контенту, что требует особого внимания в профилактической работе.

Профилактика отклоняющегося поведения трактуется авторами как системная и многоуровневая деятельность, основанная на оценке рисков и потребностей подростка. Центральным элементом профилактического подхода является комплексная диагностика, включающая анализ как офлайн-, так и онлайн-поведения, особенностей цифровой активности, социальных связей и психологического состояния подростка. Такая оценка рассматривается как необходимое условие для выбора адекватных профилактических и коррекционных мер и предотвращения формального или фрагментарного вмешательства.

Значимое место в рекомендациях занимает технология управления «трудным случаем» (кейс-менеджмент), которая предполагает индивидуализированное сопровождение подростка. Этот подход включает сбор и анализ информации о подростке и его окружении, формирование междисциплинарного плана помощи, координацию

ресурсов семьи, школы и социальных служб, а также регулярный мониторинг динамики состояния и поведения. Профилактика при этом понимается не как разовое воздействие, а как процесс длительного сопровождения, направленного на снижение рисков и развитие личностных ресурсов подростка.

Эффективная профилактика невозможна без работы с социальной средой подростка. Существенное значение придаётся вовлечению родителей, педагогов и специалистов системы профилактики, которые формируют условия, способствующие снижению воздействия рисков и укреплению факторов защиты. Отдельно отмечается необходимость повышения профессиональных компетенций специалистов в области киберпсихологии, цифровых рисков и особенностей подросткового поведения в онлайн-среде, что позволяет учитывать специфику цифрового контекста при планировании профилактических мероприятий.

Таким образом, в методических рекомендациях «Подросток в Интернете» профилактика отклоняющегося поведения подростков в цифровой среде представлена как комплексный, риск-ориентированный и междисциплинарный процесс, основанный на учёте возрастных особенностей, факторов уязвимости и специфики онлайн-социализации. Подросток рассматривается не только как носитель риска, но и как субъект развития, а профилактика – как система поддержки, направленная на формирование устойчивости, развитие личностных ресурсов и снижение вероятности закрепления девиантных форм поведения в условиях цифровой реальности.

Ваш текст уже логически завершён и богат аргументацией, поэтому вывод должен быть не просто резюме, а синтезом ключевых идей — показать концептуальные итоги и направление развития профилактики девиантного поведения в цифровой среде. Ниже – вариант академически оформленного, содержательного заключения в едином стиле с основным текстом.

В эпоху цифровизации российского общества профилактика девиантного поведения детей и подростков приобретает принципиально новое измерение, где цифровая среда выступает не только источником рисков, но и ресурсом психологической помощи, социализации и формирования устойчивости личности. Традиционные психопрофилактические подходы, основанные на когнитивно-поведенческих и семейно-ориентированных методах, успешно

адаптируются к онлайн- и гибридным форматам, однако их эффективность во многом определяется уровнем цифровой компетентности специалистов, педагогов и родителей.

Цифровизация трансформирует функции образовательной организации, расширяя её регулятивно-предупредительную, воспитательную, охранительную и коррекционно-контрольную роли. При этом профилактическая деятельность всё чаще реализуется средствами цифровых коммуникаций, что требует не только технической, но и медиапсихологической готовности педагогов и психологов. Междисциплинарные инструменты, такие как «Навигатор профилактики социальных рисков детства в цифровой среде» и рекомендации «Подросток в Интернете», формируют основу для системного, алгоритмизированного и риск-ориентированного подхода к психологической профилактике.

Ключевой задачей современной профилактики становится не изоляция подростков от цифрового пространства, а развитие способности безопасно и осознанно существовать в нём, использовать его ресурсы для личностного роста, социальной интеграции и самореализации. Таким образом, эффективная психопрофилактика девиантного поведения в условиях цифровизации опирается на сочетание гуманистического подхода, цифровых технологий и профессиональных компетенций специалистов, обеспечивая целостное сопровождение подростка в процессе его цифровой социализации и становления личности.

**Вопросы для самопроверки и самоконтроля:**

1. В чём отличие девиантного поведения от нормативного в контексте цифровой социализации детей и подростков?

2. Опишите отличия традиционных когнитивно-поведенческих техник профилактики от их цифровых адаптаций в эпоху цифровизации.

3. В чём отличие социальных форм дезадаптации от индивидуальных? Приведите примеры.

4. Перечислите и охарактеризуйте различия между кибербуллингом и троллингом как формами девиантного поведения в цифровой среде.

5. Определите отличия регулятивно-предупредительной функции школы в цифровой среде от традиционной.

6. Сопоставьте техническую компетенцию психолога и компетенцию информационной безопасности в профилактике онлайн-девиаций.

## Тестовые задания

**1. К какому типу психологических подходов относятся основные современные методы профилактики девиантного поведения, адаптированные к цифровой среде:**

а) гуманистические и экзистенциальные;

б) когнитивно-поведенческие и семейно-ориентированные;

в) психоаналитические и юнгианские;

г) психодраматические и гештальт-терапевтические.

**2. Какое из перечисленных утверждений о девиантном поведении соответствует позиции Е.В. Змановской:**

а) это любые действия, нарушающие только Уголовный кодекс;

б) это кратковременные эмоциональные вспышки в стрессовой ситуации;

в) это устойчивые действия, отклоняющиеся от общепринятых или официально установленных норм;

г) это исключительно агрессивное поведение в подростковом возрасте.

**3. Какой вариант социальной адаптации описывается как самореализация через выход за рамки социальных норм:**

а) гармоничная адаптация;

б) конформистская адаптация;

в) девиантная адаптация;

г) гиперадаптация.

**4. Какое из перечисленных проявлений относится к индивидуальным признакам социальной дезадаптации:**

а) высокая учебная мотивация;

б) негативная внутренняя установка к социальным требованиям;

в) устойчивая профессиональная занятость;

г) стабильные позитивные отношения в семье.

**5. Какая проблема цифровых профилактических программ подчёркивается в тексте как одна из ключевых:**

а) полное отсутствие интереса у специалистов к цифровым форматам;

б) недостаток эмпирических данных об их эффективности;

в) запрет на использование цифровых платформ в образовательных учреждениях;

г) невозможность использования смартфонов и ноутбуков в профилактике.

**6. Какая функция школы в условиях цифровизации связана с моделированием цифровых пространств (сайты, приложения, соцсети) и планированием профилактической информации:**

а) охранительная (защитная) функция;

б) воспитательная функция;

в) регулятивно-предупредительная функция;

г) функция контроля и коррекции.

**7. Какое из ниже перечисленных явлений в тексте отнесено к формам девиантного поведения, характерным именно для цифровой среды:**

а) школьная неуспеваемость;

б) кибербуллинг;

в) уход из дома;

г) употребление психоактивных веществ.

**8. Какие две группы факторов, по И.В. Баевой, способствуют вовлечению подростков в деструктивные интернет-сообщества:**

а) биологические и когнитивные;

б) культурные и экономические;

в) внутренние (личностные) и внешние (социальные);

г) эмоциональные и мотивационные.

**9. Что является центральным элементом «Навигатора профилактики социальных рисков детства в цифровой среде»:**

а) список онлайн-курсов по кибербезопасности для родителей;

б) серия тематических памяток по отдельным видам девиантного онлайн-поведения;

в) набор диагностических тестов для оценки уровня интеллекта подростков;

г) каталог правовых документов по информационной безопасности без методических материалов.

**10. Какой принцип организации профилактики девиантного поведения в цифровой среде подчёркивают Н.В. Богданович и В.В. Делибалт:**

а) стихийность и опора на интуицию специалиста;

б) максимальная анонимность всех участников профилактики;

в) алгоритмизация деятельности специалистов и риск-ориентированный, многоуровневый подход;

г) полная изоляция подростков от цифрового пространства.

## Список использованной литературы

*Основная литература*

1. Актуальные вопросы экономики, права и социологии : материалы II Всеросс. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 2 апр. 2025 г.) / гл. ред. Э. В. Фомин ; Чуваш. гос. ин-т культуры и искусств. – Чебоксары : Среда, 2025. – 413 с.

2. Ардашев, Р. Г. Идеология страха: анализ криминальных сообщений в СМИ и сети Интернет за 2019-2022 гг. / Р. Г. Ардашев // Социология. – 2023. – № 6. – С. 86–93.

3. Баева, И. В. «Группы смерти» и «Колумбайн-сообщества» в онлайн-культуре и реальном социуме / И. В. Баева // Информационное общество. – 2019. – № 3. – С. 33–42.

4. Басюк, В. С. Аморализм как доминанта развития внутренней позиции делинквентного подростка / В. С. Басюк // Развитие личности. – 2021. – № 3-4. – С. 22–33.

5. Богданович, Н. В. Девиантное поведение онлайн: от мониторинга до технологий помощи / Н. В. Богданович, В. В. Делибалт // Цифровая гуманитаристика и технологии в образовании (DHTE 2020) : сб. материалов Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участием (21 нояб. 2020 г.) / под ред. М. Г. Сороковой, Е. Г. Дозорцевой, А. Ю. Шеманова. – Москва : Изд-во ФГБОУ ВО МГППУ, 2020. – С. 268–274.

6. Социально-педагогические вопросы образования и воспитания : материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Чебоксары, 16 февр. 2024 г.) / гл. ред. Ж. В. Мурзина ; Чуваш. респ. ин-т образования. – Чебоксары : Среда, 2024. – 300 с.

7. Богданович, Н. В. Цифровые компетенции психологов в области профилактики девиантного поведения / Н. В. Богданович, В. В. Делибалт // Цифровая гуманитаристика и технологии в образовании (DHTE 2022) : сб. статей III Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участием (17-18 нояб. 2022 г.) / под ред. В. В. Рубцова, М. Г. Сороковой, Н. П. Радчиковой. – Москва : Изд-во ФГБОУ ВО МГППУ, 2022. – С. 282–296.

8. Богданович, Н. В. Профилактика девиантного поведения детей и подростков как направление деятельности психолога в образовательных учреждениях / Н. В. Богданович, В. В. Делибалт // Психология и право. – 2020. – № 10 (2). – С. 1–14.

9. Залужная, М. В. Функции общеобразовательной организации в профилактике девиантного поведения подростков с использованием цифровых инструментов / М. В. Залужная, Е. А. Байер // Наука. Образование. Современность / Science. Education. The Present. – 2023. – № 1. – С. 119–122.

10. Змановская, Е. В. Девиантология : (психология отклоняющегося поведения) : учеб. пособие для студентов, изучающих психологию, социальную работу и социальную педагогику / Е. В. Змановская. – 5-е изд., стер. – Москва : Академия, 2008. – 288 с.

11. Змановская, Е. В. Девиантология : (психология отклоняющегося поведения) : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е. В. Змановская. – 2-е изд., испр. – Москва : Академия, 2004. – 288 с.

12. Личко А. Е. Подростковая психиатрия : руководство для врачей / А. Е. Личко. –2-е изд., доп. и перераб. – Ленинград : Медицина, 1985. – 416 с.

13. Менделевич, В. Д. Психология девиантного поведения : учеб. пособие / В. Д. Менделевич. – СПб. : Речь, 2005. – 445 с.

14. Морозов, А. В. Интернет-грамотность и интернет-безопасность / А. В. Морозов // Лучшая исследовательская статья 2021 : сб. статей II Междунар. науч.-исслед. конкурса (Петрозаводск, 1 нояб. 2021 г.). – Петрозаводск : Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2021. – С. 148–150.

15. Навигатор профилактики социальных рисков детства в цифровой среде. Версия 1.0 : метод. материалы и памятки для специалистов по алгоритмам действий, направленных на предупреждение вовлечения несовершеннолетних в деструктивные группы, признаков девиантного поведения онлайн детей и подростков с учетом рисков, выявленных в цифровой среде / Н. В. Богданович, В. В. Делибалт, Е. Г. Дозорцева, Н. В. Дворянчиков. – Москва : ФГБОУ ВО МГППУ, 2025. – 51 с.

16. Педагогика, психология, общество: от теории к практике : материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Чебоксары, 12 марта 2024 г.) / гл. ред. Ж. В. Мурзина ; Чуваш. респ. ин-т образования. – Чебоксары : Среда, 2024. – 304 с.

17. Подросток в Интернете : метод. рекомендации по оценке рисков отклоняющегося поведения в Интернете в рамках сети подростковых центров «Подростки России» / сост. Н. В. Богданович, В. В. Делибалт, П. Д. Азыркин. – Москва : Федеральный центр развития программ социализации подростков; Изд-во ФГБОУ ВО МГППУ, 2024. – 120 с.

18. Профилактика девиантного поведения : учебник для вузов / И. Ю. Тарханова, В. Н. Гурьянчик, Т. В. Макеева, О. Н. Монахов. – Москва : Юрайт, 2026. – 278 с.

19. Социальные практики молодежи в современном российском обществе: новые модели и вызовы : монография / З. А. Целищева, С. В. Каипбекова, М. В. Думинская [и др.]. – Нижневартовск : Изд-во НВГУ, 2024. – 184 с.

20. Чунусов, М. А. Теоретический анализ категории «девиантное поведение» / М. А. Чунусов // Вестник академии знаний. – 2013. – № 4 (7). – С. 154–159.

**Список литературы для самостоятельной работы**

*Основная литература*

1. Змановская, Е. В. Девиантология : (психология отклоняющегося поведения) : учебное пособие для студентов, изучающих психологию, социальную работу и социальную педагогику / Е. В. Змановская. – 5-е изд., стер. – Москва : Академия, 2008. – 288 с.

2. Профилактика девиантного поведения: учебник для вузов / И. Ю. Тарханова, В. Н. Гурьянчик, Т. В. Макеева, О. Н. Монахов. – Москва : Юрайт. 2026. – 278 с.

*Дополнительная литература*

3. Богданович, Н. В. Профилактика девиантного поведения детей и подростков как направление деятельности психолога в образовательных учреждениях / Н. В. Богданович, В. В. Делибалт // Психология и право. – 2020. – № 10 (2). – С. 1–14.

4. Социальные практики молодежи в современном российском обществе: новые модели и вызовы : монография / З. А. Целищева, С. В. Каипбекова, М. В. Думинская [и др.]. – Нижневартовск : Изд-во НВГУ, 2024. – 184 с.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленное учебно-методическое пособие является итогом работы коллектива преподавателей и охватывает широкий спектр вопросов, связанных с управлением процессами в сфере функционирования современных социальных систем. В условиях стремительного развития цифровых технологий, возрастания объёмов информации и повышения требований к безопасности данных, а также в ситуации трансформации социальных норм и ценностей, комплексный подход к управлению становится не только частью образовательного процесса, но и необходимым условием успешной самореализации будущих молодых специалистов. Полученные знания и навыки могут стать основой для их дальнейшей эффективной трудовой деятельности и последующей профессиональной карьеры.

В рамках представленного учебно-методического пособия авторами были разработаны и адаптированы к конкретным преподаваемым в университете дисциплинам некоторые фундаментальные вопросы, а также прикладные аспекты в области управления социальными процессами, включая стратегическое управление информационными потоками в периоды организационных изменений, а также вопросы формирования медиаграмотности и обеспечения информационной безопасности (ключевых компетенций современного специалиста).

Освещение истории управленческой мысли и основ проектной деятельности позволит обучающимся не только понять эволюцию подходов к управлению, представленную в развитии и взаимосвязи, но и овладеть практическими инструментами в сфере планирования и реализации проектов. Особое внимание в пособии уделено проблемам современной коммуникации, современным практикам управления в социальных системах: цифровому менеджменту, адаптации сферы туризма и гостеприимства к новым трендам, а также психолого-педагогическим подходам к профилактике девиантного поведения молодежи в цифровую эпоху.

Авторы учебно-методического пособия полагают, что представленные материалы будут востребованы как студентами, так и начинающими преподавателями, они помогут систематизировать и углубить некоторые теоретические вопросы, применять их в практике работы, что в итоге будет содействовать повышению эффективности процесса обучения в различных сферах деятельности. Дальнейшее развитие рассмотренных тем и их адаптация к быстро меняющимся реалиям остаются открытыми для исследований и методических разработок.

*Учебное электронное издание*

Коллектив авторов

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ**

Учебно-методическое пособие

Чебоксары, 2026 г.

Компьютерная верстка *Е. В. Кузнецова*

Подписано к использованию 13.07.2026 г.
Объем 3,02 Мб. Тираж 20 экз.
Уч. изд. л. 15.67.

Издательский дом «Среда»
428023, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
https://phsreda.com