

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



УТВЕРЖДАЮ  
Декан ФСТ

УТВЕРЖДАЮ /В.П. Шалаев/  
(Ф.И.О. декана (директора института))

20.05.2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Б.1.1.26 Менеджмент в рекламе и связях с общественностью

*(код и наименование дисциплины по учебному плану)*

Направление подготовки  
(специальность)

42.03.01 Реклама и связи с общественностью

Квалификация выпускника

Бакалавр

*(бакалавр/магистр/специалист)*

Направленность

Реклама и связи с общественностью в государственных,  
коммерческих и некоммерческих организациях

Курс 4  
Семестр 7, 8

**Распределение учебного времени**

Трудоемкость по учебному плану	108 / 3	часов/зачетных единиц
Лекции	4	часов
Лабораторные работы	-	часов
Практические занятия	4	часов
Иная контактная работа	-	часов
Всего контактной работы (без учета экз.)	8	часов
Контактная работа по экзамену	-	часов
Курсовой проект (работа)	-	семестр
Самостоятельная работа обучающихся (без учета экз.)	100	часов
Самостоятельная работа по подготовке к экзамену	-	часов
Экзамен	-	семестр
Зачет	8	семестр
БРК, ДЗ	-	семестр

(год)

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО направления подготовки (специальности) 42.03.01 Реклама и связи с общественностью

Программу составили:

доцент, кандидат наук	МиБ	СОГЛАСОВАНО	Г.С. Цветкова
(должность)	(кафедра)		(И.О. Фамилия)

РАССМОТРЕНА и ОДОБРЕНА на заседании кафедры, за которой закреплена дисциплина  
Кафедра менеджмента и бизнеса

		(наименование кафедры)	
18.05.2021	протокол №	8	
(дата)			
Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	В.В. Двоеглазов	
		(И.О. Фамилия)	

Рабочая программа СОГЛАСОВАНА с факультетом (институтом), выпускающей(ими) кафедрой(ами).

СООТВЕТСТВУЕТ действующей ОП.

Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	К.Э. Бурнашев
		(И.О. Фамилия)

Председатель методической комиссии факультета (института), в который входит выпускающая кафедра

СОГЛАСОВАНО	В.П. Комисар
	(И.О. Фамилия)

Эксперт(ы): Михаил Ананьевич Винокуров, главный редактор газеты "Ваш новый день"

Рабочая программа проверена и зарегистрирована в УМЦ 26.05.2021 г.

Специалист учебно-методического центра СОГЛАСОВАНО /М.Л. Бойкова/

## Раздел 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является достижение планируемых результатов обучения, соответствующих установленным в ОПОП индикаторам достижения компетенций:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
1. УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1 Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы	<p><b>знания:</b> знает основные принципы и базовые функции менеджмента, базовый понятийный аппарат тайм-менеджмента;</p> <p><b>умения:</b> умеет планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач и траектории саморазвития; критически оценивать эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач;</p> <p><b>навыки:</b> владеет навыками самодиагностики, навыками планирования траектории саморазвития на уровне собственной профессиональной деятельности;</p>
	УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	<p><b>знания:</b> знает теоретические концепции мотивации персонала, практики мотивации специалистов в сфере рекламы и связей с общественностью, этапы жизненного цикла работника в сфере креативных индустрий;</p> <p><b>умения:</b> умеет дифференцировать административные, экономические и социальные методы управления персоналом с учетом принципов образования и саморазвития в течении всей жизни;</p> <p><b>навыки:</b> владеет навыками использования методов мотивации при выстраивании профессиональной траектории непрерывного образования и саморазвития;</p>
2. ОПК-7 Способен учитывать эффекты и последствия своей профессиональной деятельности, следуя принципам социальной ответственности	ОПК-7.1. Знает цеховые принципы социальной ответственности, типовые эффекты и последствия профессиональной деятельности	<p><b>знания:</b> знает концепции и принципы социальной ответственности участников рынка рекламы и связей с общественностью, эволюцию отечественных и зарубежных подходов к цеховым принципам профессиональной деятельности;</p> <p><b>умения:</b> умеет планировать, организовывать, контролировать и координировать на основе принципов социальной ответственности в сфере</p>

		<p>профессиональной деятельности</p> <p><b>навыки:</b> владеет навыками оценки ключевых видов риска при нарушении принципов социальной ответственности в сфере профессиональной деятельности;</p>
	ОПК-7.2. Осуществляет отбор информации, профессиональных средств и приемов рекламы и связей с общественностью в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятым профессиональным сообществом	<p><b>знания:</b> знает этические нормы и принципы социальной ответственности профессионального сообщества, этические нормы работы с информацией, закрепленные в документах участников саморегулирования рынка рекламы и связей с общественностью;</p> <p><b>умения:</b> умеет использовать этические нормы и принципы социальной ответственности профессионального сообщества при поиске, анализе и хранении рекламной информации;</p> <p><b>навыки:</b> владеет навыками выбора средств и приемов рекламы, связей с общественностью, соответствующих этическим нормам и принципам</p>
3. ПК-2 Способен строить свою профессиональную деятельность на основе принципов открытости, доверия и корпоративной социальной ответственности	ПК-2.1. Участвует в продвижении социально значимых ценностей средствами связей с общественностью и рекламы	<p><b>знания:</b> знает современные социально значимые ценности в контексте устойчивого развития общества и организации; принципы коммерческой и социальной эффективности;</p> <p><b>умения:</b> умеет осуществлять оперативное и стратегическое управление при продвижении социально значимых ценностей средствами связей с общественностью</p> <p><b>навыки:</b> владеет навыками анализа и оценки коммерческой и социальной эффективности коммуникационных продуктов;</p>
	ПК-2.2. При подготовке текстов рекламы и связей с общественностью, разработке и реализации коммуникационного продукта опирается на принципы открытости и корпоративной социальной ответственности	<p><b>знания:</b> знает общие функции и подходы производственного менеджмента, их согласованность с принципами открытости и корпоративной социальной ответственности;</p> <p><b>умения:</b> умеет использовать современный понятийный аппарат менеджмента при создании текстов рекламы и связей с общественностью, коммуникационных продуктов;</p> <p><b>навыки:</b> владеет навыками планирования, организации, контроля и мотивации при разработке и</p>

		реализации коммуникационного продукта на основе принципов открытости и корпоративной социальной ответственности;
--	--	--

## Раздел 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к обязательной части ОПОП.

Дисциплина является обязательной

Для продолжения формирования заявленных компетенций необходимы знания предшествующих дисциплин: Психология рекламы и связей с общественностью (УК-6), Человек и его потребности в рекламе и связях с общественностью (УК-6), Основы теории коммуникации, включая деловые и межличностные коммуникации (ОПК-7), Этическое регулирование связей с общественностью и рекламы (ОПК-7), Социология рекламы и связей с общественностью (ОПК-7), Организация и проведение коммуникационных компаний (ОПК-7), Основы теории коммуникации, включая деловые и межличностные коммуникации (ПК-2), Введение в профессиональную деятельность (ПК-2), Бизнес-планирование в рекламе и связях с общественностью (ПК-2), Психология рекламы и связей с общественностью (ПК-2), Опыт связей с общественностью в государственных учреждениях, в негосударственных и коммерческих организациях в Республике Марий Эл (ПК-2), Особенности и проблемы профессиональной деятельности специалистов по связям с общественностью в регионе (ПК-2); практик: Производственная практика. Профессионально-творческая практика (ПК-2)

Изучаемая дисциплина является основой для продолжения формирования указанных компетенций в следующих практиках: Преддипломная практика (ОПК-7); государственной итоговой аттестации в форме: Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (УК-6), Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ОПК-7), Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ПК-2)

## Раздел 3. ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Для формирования заявленных компетенций используются методологические технологии, реализующие деятельностный, личностно-ориентированный, практико-ориентированный подходы.

Основными стратегическими технологиями являются: лекционные занятия, практические занятия

На достижение конкретных целей обучения направлены применяемые тактические технологии: case-study, задания, классическая лекция

## Раздел 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7 семестр

Виды и темы занятий	Количество часов	Формируемые компетенции
<b>Базовые концепции менеджмента в сфере рекламы и связей с общественностью</b>	<b>36</b>	ОПК-7, ПК-2, УК-6
Лекция. Объект и предмет менеджмента. Принципы менеджмента. Менеджмент в рекламе и связях с общественностью. Менеджмент как наука и как искусство. Собственность и менеджмент. Время как ценность менеджмента.	2	
Практическое занятие. Концепция жизненного цикла организации и профессиональная карьера менеджера.	2	

Этические проблемы управления в сфере рекламы и связей с общественностью.		
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение домашних заданий, изучение лекционного материала и подготовка к текущему контролю, работа с учебной, учебно-методической и научной литературой, изучение дополнительного материала, сопряженного с темой выпускной квалификационной работы; В том числе изучение вопросов: эволюция и достижения мировой управленческой мысли. Современные концепции менеджмента. Институты современного менеджмента. Политические, публичные и частные институты менеджмента. Корпоративная природа менеджмента. Группы интересов и менеджмент. Институциональное развитие: меритократия и техноструктура. Институциональная стабилизация: бюрократия и номенклатура. Карьера в менеджменте: ее открытая и закрытая модели. Институциональная стагнация: протекционизм и геронтократия.	32	
Иная контактная работа:	0	

### 8 семестр

Виды и темы занятий	Количество часов	Формируемые компетенции
<b>Базовые функции и эффективность менеджмента</b>	<b>72</b>	ОПК-7, ПК-2, УК-6
Лекция. Базовые функции менеджмента. Формирование функций менеджмента сообразно его целям. Функции по руководству и функции по исполнению. Функциональные полномочия: линейные и штабные. Делегирование функциональных полномочий и проблема ответственности.	2	
Практическое занятие. Анализ и оценка эффективности деятельности рекламного агентства.	2	
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение домашних заданий, изучение лекционного материала и подготовка к текущему контролю, работа с учебной, учебно-методической и научной литературой, изучение дополнительного материала, сопряженного с темой выпускной квалификационной работы; В том числе изучение вопросов: организационные структуры управления. структуры управления. Возможности и ограничения формализованных структур управления. Проектные структуры. Бирюзовые организации. Функция мотивации и контроля. Теории мотивации. Административные, экономические и психологические методы управления. Эффективность менеджмента. Понятие эффективности в управленческих процессах. Коммуникативная и коммерческая эффективность медиапродуктов. Показатели эффективности деятельности организаций индустрии рекламы и связей с общественностью. Управление изменениями. Культура власти и культура подчинения. Различные типологии организационной культуры. Групповая динамика, формальные и неформальные группы. Причины возникновения кризисов в организации.	68	
Иная контактная работа:	0	

## Раздел 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины (модуля) рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой, ее структурой и содержанием разделов. Учебный материал структурирован, изучение дисциплины осуществляется в тематической последовательности. **Занятия лекционного типа** дают систематизированные знания по дисциплине (модулю), концентрируют внимание на наиболее сложных и важных вопросах. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала; обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть проблемы, явления или процесса; зафиксировать выводы и практические рекомендации. (при наличии) Подготовка к **занятиям семинарского типа** включает ознакомление с планом практического (лабораторного) занятия; работу с конспектом лекций, выполнение домашнего задания, работу с учебной и учебно-методической литературой, научными изданиями и электронными образовательными ресурсами, рекомендованными рабочей программой дисциплины (модуля). Содержание **самостоятельной работы** определяется рабочей программой дисциплины (модуля), оценочными и методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Эффективным средством осуществления самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к образовательной программе, рабочей программе дисциплины (модуля), к электронным библиотечным системам, профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Периодичность проведения, формы текущего контроля успеваемости, система оценивания хода освоения дисциплин представлены в рабочей программе. Формой промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) является зачёт.

## Раздел 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Учебно-методическое обеспечение

№№ п/п	Список используемой литературы	Количество экземпляров печатных изданий, имеющих в библиотеке, или электронный адрес издания (ресурса) в сети Интернет
<b>УЧЕБНЫЕ, УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ИЗДАНИЯ</b>		
1.	Степанова, А. А. Креативный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Степанова А. А., Савиной М. В. 5-е изд. Москва: Дашков и К, 2021. - 252 с. ISBN 978-5-394-04306-2.	<a href="https://e.lanbook.com/book/229406">https://e.lanbook.com/book/229406</a>
2.	Маслова, Е. Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров [Электронный ресурс] / Маслова Е. Л. Москва: Дашков и К, 2021. - 160 с. ISBN 978-5-394-04342-0.	<a href="https://e.lanbook.com/book/229844">https://e.lanbook.com/book/229844</a>
3.	Репина, Ольга Михайловна. Теория менеджмента [Текст] : учебное пособие : для студентов направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент" / О. М. Репина, Н. Ю. Судакова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет".	15 / <a href="https://portal.volgatech.net/books/Repina_Teoriya_menedzhmenta_2020.pdf">https://portal.volgatech.net/books/Repina_Teoriya_menedzhmenta_2020.pdf</a>

	- 205 с. ISBN 978-5-8158-2201-6. Экземпляры: всего 15.	
4.	Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / Коротун О. Н., Кошель И. С., Мазур В. В. 2-е изд. Москва: Дашков и К, 2020. - 108 с. ISBN 978-5-394-03968-6. Экземпляры: всего 15.	<a href="https://e.lanbook.com/book/173926">https://e.lanbook.com/book/173926</a>
5.	Цветкова, Галина Сергеевна. Рекламный менеджмент [Текст] : учебное пособие : [по направлению подготовки 38.03.06 "Торговое дело" и 38.04.02 "Менеджмент"] / Г. С. Цветкова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, ФГБОУ ВО "Поволж. гос. технол. ун-т". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2018. - 107 с. ISBN 978-5-8158-1998-6. Экземпляры: всего 15.	15 / <a href="https://portal.volgatech.net/books/Cvetkova_reklamnii_menedzhment_2018.pdf">https://portal.volgatech.net/books/Cvetkova_reklamnii_menedzhment_2018.pdf</a>
<b>ЭЛЕКТРОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ</b>		
1.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
2.	Научная электронная библиотека «Киберленинка»	<a href="http://cyberleninka.ru">http://cyberleninka.ru</a>
3.	Издательство Springer (SpringerOpen)	<a href="https://www.springeropen.com">https://www.springeropen.com</a>
4.	Издательство Elsevier	<a href="https://www.sciencedirect.com/">https://www.sciencedirect.com/</a>
5.	Издательство SpringerNature	<a href="https://www.nature.com/">https://www.nature.com/</a>
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ</b>		
1.	Справочно-правовая система Консультант+	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
2.	Информационно-правовой портал Гарант	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>
3.	Профессиональные справочные системы Техэксперт	<a href="http://www.cntd.ru">http://www.cntd.ru</a>

## 6.2. Материально-техническая база и программное обеспечение

№№ п/п	Аудитории для проведения учебных занятий, самостоятельной работы и проведения государственной итоговой аттестации	Перечень основного оборудования	Программное обеспечение
1.	116 (II)	Компьютерный стол Бриз-9 (15), ПК ICL RAY S902.1, клавиат.,мышь,патч корд 3м,монитор ViewSonic 21,5" VA2248-LED (15), Комплект учебной мебели (1)	Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система "Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ГАРАНТ-Мастер, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач, STATISTICA 6.1 for



			Windows Russian, AnyLogic 7 , Powersim Studio 9
2.	333 (I)	Проектор мультимедийный Hitachi CP- RX93 (1), Телевизор LG 29M60 (1), Телевизор LG 72" CT-29 K35 VE (1), Экран настен. рулон. 200*200 см. Springroller Type D Medium (1), Экран настенный 200x200см (1), Комплект учебной мебели (1)	Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система "Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ГАРАНТ- Мастер, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач, STATISTICA 6.1 for Windows Russian, AnyLogic 7 , Powersim Studio 9

## Раздел 7. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ/ ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Критерии оценивания индикаторов достижения компетенций направлены на:

- усвоение теоретического материала (объем знаний, глубина усвоения), предусмотренного рабочей программой;
- умение излагать материал (четкость, грамотность изложения материала, точность и полнота воспроизведения учебного материала);
- умение применять теоретические знания при решении практических заданий.

Шкала оценивания представлена ниже.

Уровень сформированности элементов компетенции	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Пороговый уровень	Обучающийся имеет знания основного материала, проявляет умение логично его излагать, но может допускать неточности в изложении материала, недостаточно правильные формулировки, испытывает затруднения в выполнении практических заданий	Зачтено

### 7.1. Промежуточная аттестация обучающихся

Промежуточная аттестация обучающихся направлена на оценивание результатов обучения по дисциплине (модулю) и проводится с использованием фондов оценочных средств.

Примеры типовых контрольных заданий из базы фонда оценочных средств по образовательной программе.

1. Относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и управленческой деятельности

(субъекта управления), имеющих количественные и качественные характеристики – это...

- А) эффективность управления
- б) микромодель управленческих отношений
- в) корпоративная культура
- г) стратегическое планирование

2. Что не соответствует современному управлению компанией в условиях нарастания неопределенности и рисков?

- а) авторитарный стиль управления
- б) стратегическое планирование.
- в) прозрачность данных
- г) здоровье организации как новая корпоративная цель.
- д) ценностный менеджмент

3. Сбалансированная система показателей позволяет измерить эффективность компании при помощи четырех групп индикаторов...

- А) финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал,
- Б) финансы, бизнес-процессы, поставщики, персонал
- В) финансы, клиенты, поставщики, персонал,
- Г) финансы, персонал, поставщики, бизнес- процессы

4. Функция организованных систем различной природы, которая обеспечивает сохранение определенной структуры данной системы и реализацию программных целей

- а) мотивация
- б) контроль
- в) анализ
- г) координация
- д) управление

5. Какая из названных организационных структур управления содержит элемент конфликта между менеджерами проекта и менеджерами функционала?

- а) линейная
- б) дивизиональная
- в) матричная
- г) функциональная

6. В каких компаниях согласно классификации, Ф. Лалу, особое внимание уделяется личной инициативе сотрудников, децентрализации и горизонтальному принятию решений?

- а) бирюзовых (эволюция) организациях
- б) желтых (прогресс) организациях
- в) зеленый (плюрализм) организациях

г) оранжевый (конформизм) организациях

7. Какие из представленных характеристик соответствуют каскадной модели управления проектами Waterfall ?

а) работа по заранее написанному и согласованному техническому заданию

б) люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов

в) работающий продукт важнее исчерпывающей документации

г) готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

8. Какие из представленных характеристик соответствуют гибкой модели управления проектами Agile?

а) документы и инструкции — это важно

б) следующий этап работы не начнется, пока не закончится предыдущий

в) если требования к продукту изменились после согласования — переписываем техническое задание

г) готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

9. Какая из представленных компетенций не относится к «старым» навыкам персонала (руководителя):

а). управление финансовыми и материальными ресурсами

б). контроль качества и безопасности

в). координация и управление временем

г). мониторинг и контроль за технологиями

д). эмоциональный интеллект

10. Какая из представленных компетенций не относится к «новым» навыкам персонала (руководителя):

а) критическое мышление

б) восприимчивость к новому и легкая обучаемость

в) креативность и инициативность

г). контроль качества и безопасности

11. Восприимчивость общества в целом к инновациям посредством ментальной и психической способности каждого человека генерировать инновации, либо же степень широкой общественной поддержки ученых, предпринимателей и инноваторов.

а) инновационная культура

б) инновационная среда

в) инновационная экосистема

### **Кейс. ПЯТЬ СЦЕНАРИЕВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

*Кейс составлен на основе статьи Павла Алфёрова — профессора бизнес-практики Московской школы управления «Сколково» и Степана Масленникова — независимого директора программ цифровой трансформации бизнеса.*

Наверняка вы слышали о компании Netflix, даже если и не входите в число 150 млн ее подписчиков.

И, скорее всего, вы не знаете или не помните о компании BlockBuster Video, прямом конкуренте Netflix в начале 2000-х. BlockBuster была в то время лидером рынка. Она занималась прокатом видео в десятках стран от США до Норвегии. В 9 тыс. магазинах компании работало 84 тыс. человек, ее годовой оборот достигал \$5 миллиардов.

Руководство Netflix, работавшей с бизнес-моделью проката видеокассет и дисков по почте и получавшей небольшой, но стабильный доход, увидело новые перспективы зарождающегося потокового видео и быстро перепрофилировало компанию. К сожалению, BlockBuster не занялся тем, что мы сейчас называем цифровой трансформацией, и последствия для него были печальны. В 2010 году — всего через 6 лет после пика развития — эта компания обанкротилась.

О цифровой трансформации сегодня говорят постоянно. Есть много определений того, что это такое. Мы рискуем предложить свое, простое и понятное. Цифровая трансформация — это масштабные технологические и организационные преобразования бизнеса. Целью этих преобразований является:

- формирование принципиально новых бизнес-моделей;
- создание инновационных продуктов и услуг.

Цифровая трансформация стала возможна благодаря резкому развитию трех базовых цифровых технологий: хранения, передачи и обработки информации. Показатели процессов (объемы хранения, скорость передачи, производительность, миниатюрность и т. д.) резко выросли, а стоимость процессов драматически упала. Из-за этого открылось огромное количество новых бизнес-возможностей.

Цифровая трансформация в каждой конкретной организации будет зависеть от множества факторов, но стоит выделить четыре ключевых.

Срочность. Если время поджигает и для бизнеса появились реальные угрозы, вариантов немного — надо действовать, чтоб не повторить судьбу Blockbuster Video. Если в вашем сегменте рынка нет резких изменений, стоит все равно задуматься над тем, какие из новых технологий могут резко повлиять на него. Стоит вспомнить Uber и Яндекс, которые вышли на очень далекий от диджитала рынок такси и изменили его всего за несколько лет.

Доступность технологий. Речь о том, какие технологии вы можете пробовать внедрять в бизнес уже сегодня. Например, если вы видите эффект от сбора больших данных о поведении клиентов или о производстве, вы можете начать пилотный проект прямо завтра: есть реальный опыт, проекты, эксперты, которые готовы будут вам помочь. Это еще не искусственный интеллект, но реальные инструменты для совершенствования работы бизнеса.

Готовность команды к переменам. Цифровая трансформация требует появления у сотрудников большого количества новых компетенций. Могут измениться не только методы работы, полномочия и ответственность сотрудников, но и сама бизнес-модель работы компании, включая партнеров и клиентов. Если ваши люди готовы меняться, скорость вашего движения вперед может быть существенно выше, а количество усилий, которые надо будет потратить на преодоление сопротивления, ниже.

Качество и охват бизнес-данных. Цифровая трансформация строится на качественных данных, их полноте, непротиворечивости. Если вы можете опереться на ваши данные, доверять качеству отчетности, то реализовывать пилотные проекты будет намного легче.

Разные сочетания факторов порождают несколько сценариев цифровой трансформации, дорог, по которым можно пойти для развития бизнеса.

Сценарий 1. «Время, вперед!»: время поджигает, но есть готовые технологии, команда готова к переменам, качество данных на должном уровне. В этом сценарии все в руках предпринимателя. Можно смело начинать ставить амбициозные задачи сотрудникам, организовывать их в продуктивные команды, привлекать новых людей извне, проводить стратегические сессии. Компания может стать цифровым лидером для своего рынка. Важно запустить обмен опытом через кооперацию и

референс-визиты сведущими игроками других рынков (схожих индустрий или из других стран). Общаться с профессиональными сообществами, чтобы иметь возможность прорабатывать регуляторные или законодательные изменения. Быстрые старты пилотных проектов помогут не только придать импульс всей организации, но и позволят выявить внутренние барьеры и определить точки, которые необходимо усилить.

Сценарий 2. «Медленно и печально»: времени достаточно, но нет технологий, команда не готова к переменам, низкое качество данных. Повезло, что у компании есть время подготовиться к большим изменениям. Диджитал рано или поздно придет во все сферы, но вполне возможно, что к тому моменту, когда он доберется до вашей индустрии, на рынке появятся доступные и проверенные цифровые технологии. Ваш приоритет — внутренние процессы и «мягкая» трансформация. Начните формировать команду трансформации, развивать и обучать ее. Если у вас уже есть сотрудники, готовые к переменам, подключайте их. Создайте отдельную организационную структуру — Центр компетенций по цифровой трансформации под непосредственным управлением первых лиц компании. Развивайте компетенции проектного управления, управления изменениями, последовательно вовлекайте сотрудников. Качество данных — важнейший элемент, без которого не обойтись. Нужно привести их в порядок. Насколько вы продвинулись в этом можно легко проверить одним вопросом: «Принимает ли руководство ключевые бизнес-решения на основании одного источника — данных из корпоративных ИТ-систем?».

Сценарий 3. «Шаг в сторону»: время поджигает, технологии есть, но команда не готова к переменам, качество данных — низкое. Когда рынок меняется быстро, часто компании не готовы реагировать на изменения. В этом случае стоит создать отдельную дочернюю компанию, которая не должна быть ограничена правилами работы текущего бизнеса. Важно определить, какой новый продукт с использованием диджитал-технологий вы можете предложить рынку, на котором уже работаете. Создайте новую компанию под развитие этого продукта. Или рассмотрите возможность покупки уже существующей компании-стартапа. Если есть отдельные сотрудники из существующего бизнеса, которые заинтересованы в производимых изменениях, то привлекайте их. В целом сложившуюся команду лучше трогать «по минимуму». Методология работы новой компании должна быть максимально гибкой, нацеленной на формирование гипотез и их проверку на рынке.

Сценарий 4. «Человеческий фактор»: времени достаточно, технологии есть, а вот команда не готова к переменам, хотя качество данных в ИТ-системах высокое. Компания может быть вполне довольна своим положением на рынке, а сотрудники не стремятся к переменам. Тут стоит вспомнить о судьбе книжных магазинов США. В 2004 году их было 37 тысяч. Сегодня закрылось уже более 15 тысяч магазинов: их «съели» цифровые продажи. Надо подумать, как подготовиться к грядущим изменениям. Если технологии уже есть, значит скоро их кто-то применит.

Ключевые организационные преобразования должны касаться создания центра экспертизы/ центра компетенции («команды прорыва»), организации постоянного обучения по управлению проектами, продуктами и изменениями. Нужно заняться корпоративной культурой и развитием ключевых лиц — демонстрировать им успешные примеры новых технологий и подходов, чтобы они поняли, что это неабстрактные «космические корабли, бороздящие просторы», а реальный завтрашний день.

Сценарий 5. «Партнерство»: время поджигает, технологий нет, команда не готова к переменам, с данными все хорошо. Нужно действовать быстро, чтобы не повторить судьбу печатных газет и журналов. Нет времени растить свои компетенции, на помощь могут прийти партнерства. Ищите партнеров. Вместе с ними вы сможете предложить рынку новые продукты, у которых хотя бы один из ключевых параметров может быть существенно лучше ваших текущих (например, количество клиентов, средний чек, маржинальность и пр.). Также стоит обратить внимание на соседние индустрии, на «больших игроков» и на технологические стартапы. У них есть уникальные компетенции, но им очень нужны партнеры для практического применения их разработок. Важно совместно определять цели пилотных проектов и оценивать возможность переключения приоритетов на новый бизнес в случае успеха. Продолжайте развивать ваши цифровые данные — они основа цифрового бизнеса. Ваше умение работать с данными, хорошее знание рынка,

существующая клиентская база и есть ваш ключевой вклад в партнерство.

BlockBuster Video развивалась по сценарию №1. В компании понимали, что нужно меняться, были и процессы, и люди, и ИТ. Но они пропустили время, когда необходимо было начинать активную трансформацию. Не смогли определить, какие технологии развивать. Руководство BlockBuster не решилось быстро пойти в неизведанную для них технологическую область и сильно недооценили конкурентов.

Дорога цифровой трансформации выбирается исходя из того, что есть внутри вас, внутри вашей компании. Чтобы не повторить судьбуBlockbuster, выберите свой сценарий и твердо идите по нему.

**Вопросы к кейсу:**

- 1) Какие ключевые факторы определяют успешность цифровой трансформации организации?
- 2) Какова роль корпоративной культуры в процессе цифровой трансформации компании?
- 3) Определите сильные и слабые стороны реализации каждого сценария цифровой трансформации компании.

## Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации

1. Принципы менеджмента: классические и современные трактовки
2. Организация как открытая социально-экономическая система
3. Внутренняя среда организации как объект управления
4. Архитектура внешней среды организации в сфере рекламы и связей с общественностью
5. Свойства внешней среды организаций индустрии рекламы и связей с общественностью.
6. Достоинства и ограничения административных методов управления
7. Достоинства и ограничения экономических методов управления
8. Достоинства и ограничения психологических методов управления
9. Современные бизнес-модели управления в рекламе и связях с общественностью
10. Основные понятия и общая характеристика организационных структур управления.
11. Новые типы организационных структур: бирюзовые организации
12. Принципы корпоративной и социальной ответственности бизнеса. Этика профессиональной деятельности
13. Система сбалансированных показателей (ССП)
14. Общие функции менеджмента: прогнозирование и планирование.
15. Общие функции менеджмента. Функция координации.
16. Цифровые трансформации в управлении персоналом рекламной компании
17. Контроль как общая функция менеджмента. Комплаенс.
18. Концепция жизненного цикла организации и управление изменениями
19. Организационная культура: понятие и структурные составляющие
20. Мягкие навыки, как главный инструмент руководителя в условиях цифровой экономики
21. Методы стратегического менеджмента. SWOT-анализ в практике менеджмента.
22. Методы анализа внешней среды организации. PEST-анализ в практике менеджмента
23. Эффективность менеджмента в рекламе.
24. Социальная эффективность медиапродукта и организации
25. Коммерческая эффективность медиапродукта и организации