

# ГОСУДАРСТВО — БИЗНЕС — ОБРАЗОВАНИЕ: НОВЫЙ ФОРМАТ ПАРТНЕРСТВА В СОЗДАНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

## STATE — BUSINESS — EDUCATION: A NEW FORMAT OF PARTNERSHIP IN THE CREATION OF HUMAN CAPITAL

ПОЛУЧЕНО 19.12.2022 ОДОБРЕНО 29.12.2022 ОПУБЛИКОВАНО 28.02.2023

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-1-10-18



**МАХМУДОВА М.М.**

*Канд. пед. наук, доцент, доцент Института сервиса и отраслевого управления, Тюменский индустриальный университет, г. Тюмень*

**MAKHMUDOVA M.M.**

*Candidate of Pedagogic Sciences, Associated Professor, Institute of Service and Industry Management, Industrial University of Tyumen, Tyumen*

**e-mail:** mm.mahmudova@inbox.ru

### Аннотация

**Цель:** определение ресурса роста эффективности современных инструментов поддержания и развития человеческого капитала как на уровне домохозяйств, так и на уровне корпораций и государства.

**Методы:** обобщение, абстрагирование и анализ факторов цифровой экономики, формирующих современный уровень и развитие человеческого капитала.

**Результаты:** посредством новых форм взаимодействия бизнес-структур, государства и сферы образования формируются новые модели и форматы образования, инвестиции в человеческий капитал и мотивация к его развитию.

**Выводы:** В решении задачи формирования и развития современного человеческого капитала, отвечающего требованиям цифровой экономики, необходимо эффективное партнерство государства, бизнеса и образования.

**Ключевые слова:** цифровизация, компетенции, работодатели, вакансии, цифровые технологии, человеческий капитал.

### Abstract

**Objective:** to determine the resource for increasing the effectiveness of modern tools for maintaining and developing human capital both at the household level and at the level of corporations and the state.

**Methods:** generalization, abstraction and analysis of the factors of the digital economy that form the modern level and development of human capital.

**Results:** Through new forms of interaction between business structures, the state and the education sector, new models and formats of education, investments in human capital and motivation for its development are being formed.

**Conclusions:** In solving the problem of formation and development of modern human capital that meets the requirements of the digital economy, an effective partnership of the state, business and education is necessary.

**Keywords:** digitalization, competencies, employers, vacancies, digital technologies, human capital.

Наблюдаемые цифровые трансформации во всех сферах деятельности человека не могут не затронуть сферу образования. Тем более что, именно в этой сфере готовятся кадры, в профессиональный функционал которых будет входить обеспечение, сопровождение и организация процесса перехода к цифровой экономике. Начавшаяся цифровизация бизнес-процессов, по разным оценкам, ставит под риск исчезновения от 9 до 50% всех существующих профессий в ближайшее десятилетие. Содержание сохранившихся «традиционных» профессий существенно изменится, интегрировав в себя новые технологии.

Современные компьютерные системы достигли такого уровня развития, что, по оценкам экспертов, могут заменить человека на производстве в 87% случаев [1, с. 18]. Большинство специалистов решают профессиональные задачи, по сложности сопоставимые с теми, с которыми справляется современный компьютер.

Цифровые технологии меняют и формы занятости (рис. 1).

Современная экономика ставит перед компаниями новые сложные задачи, решение которых требует новых компетенций, отсутствующих у выпускников образовательных организаций (рис. 2). Несоответствие набора компетенций выпускников и компетенций современной цифровой эко-



Рис. 1. Трансформация форм занятости в условиях перехода к цифровой экономике

номики ограничивает возможности и усложняет переход к новому цифровому обществу.

Разрешить это противоречие можно при привлечении работодателей и государства к процессу образования. При этом это взаимодействие должно носить не пассивный характер, а иметь результатом данного партнерства набор



Рис. 2. Компетенции цифровой экономики

конкретных компетенций со стороны бизнес-структур и возможностей их сформировать со стороны государства.

Местом встречи студентов, работодателей и региональной власти являются *Центры компетенций*. В Центрах компетенций студенты проходят диагностику своих надпрофессиональных компетенций (часто их еще называют *soft skills*), строят индивидуальные траектории развития, занимаются «прокачкой» компетенций с целью ориентации на запросы конкретных работодателей (рис. 3).

Спрос на такие Центры связан с тем, что стандарты высшего образования и, соответственно, образовательные программы вузов в первую очередь предполагают усвоение профессиональных знаний, умений и навыков (*hard skills*). А вот с надпрофессиональными компетенциями все немного сложнее, особенно в части их оценки, развития и фиксации [2, с. 324].

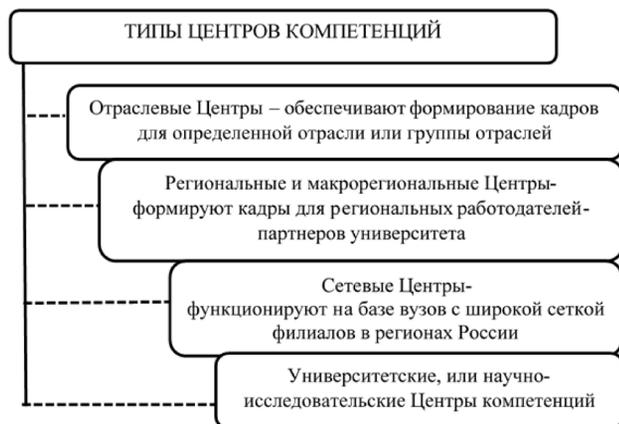


Рис. 3. Классификация Центров компетенций

В то же время работодатели четко формулируют компетенции, которые должны быть сформированы у выпускников образовательных учреждений. По инициативе президентской платформы «Россия — страна возможностей» к работе оценивания и анализа востребованных компетенций молодых специалистов были привлечены 50 университетов России и более 500 образовательных организаций среднего звена. На таких площадках обучающиеся и выпускники получают оценку собственных компетенций и рекомендации

по индивидуальному развитию тех или иных навыков. Вся информация о проводимой работе заносится в базу данных, к которой уже подключены бизнес-сообщества, предъявляющие спрос на рынке труда на конкретных специалистов с определенным набором компетенций.

В условиях перехода к цифровым технологиям в национальной системе хозяйствования формируются новый формат рынка труда и новая модель занятости. Заказчики и исполнители работ находят друг друга посредством современных гаджетов и сервисов, минуя посредников. Такая модель взаимодействия называется *уберизация* [3, с. 20]. В сетевом пространстве возникают таким образом виртуальные трудовые коллективы, выполняющие работу в рамках одного компьютерного проекта. Такое взаимодействие отличается большой гибкостью, мобильностью и высокой ответственностью участников проекта.

Работодатели при заключении трудовых контрактов все больше ориентируют кандидатов на результат, практически не прописывая функциональные обязанности занимаемой должности. Сами трудовые контракты / договоры носят краткосрочный характер. Они заключаются на выполнение конкретной работы на время, пока функционирует проект и проектная группа. Вознаграждение специалиста формируется по результатам реализации проекта, над которым он работал. Модель, при которой работа нацелена на результат, на решение конкретной задачи, очень распространена в бизнес-сообществах и называется «*Gig-economy*».

Однако корпорации, планирующие в ближайшей перспективе осуществить системный переход бизнес-процессов на цифровые технологии, уже обеспокоены нехваткой соответствующих специалистов на рынке труда. И эта проблема может стать серьезным препятствием для развития всего бизнеса. На рис. 4 представлены ключевые барьеры развития корпораций.

Таким образом, спрос на специалистов в области цифровых технологий растет в геометрической пропорции, как и их заработная плата.

Бизнесу помогает решить проблему дефицита кадров в области ИТ-технологий государство. Реализация проекта «Цифровая экономика» предполагает значительное увеличение в вузах и учреждениях среднего звена количества бюджетных мест по ИТ-направлениям. Кроме того, активная работа ведется в формате дополнительного образова-



Рис. 4. Ключевые барьеры развития корпораций

ния по получению новых цифровых компетенций. Особое внимание повышению квалификации в области цифровых навыков уделяют муниципальные и государственные службы [4, с. 66].

Нехватка специалистов в области цифровых технологий характеризуется серьезной региональной дифференциацией. Так, многие региональные корпорации вынуждены привлекать к проектам специалистов преимущественно на дистанционном формате, поскольку значительная доля таких специалистов сосредоточена в Москве. В регионах местные вакансии закрываются собственными специалистами лишь на 5%. Региональные вузы не справляются с подготовкой специалистов ни в сроках обучения, ни в объеме и структуре формируемых компетенций.

В таких условиях бизнес берет на себя функцию подготовки кадров с необходимым набором навыков, в том числе цифровых. Цифровизация бизнес-процессов даст толчок общему усложнению всех профессий, с одной стороны,

высвобождая время сотрудников для решения более сложных и творческих задач, с другой — существенно повышая требования к их квалификации.

На рис. 5–8 представлены модели компетенций российских компаний. В моделях компетенций российских лидеров разных отраслей экономики перечни компетенций практически одинаковые, поскольку спрос сместился в сторону «мягких» навыков и умений во всех секторах экономики. Востребованы бизнесом такие компетенции, как стремление к саморазвитию, самоорганизация, способность критически мыслить, принимать нестандартные решения, работать в условиях неопределенности, управлять конфликтными ситуациями и пр.

ПАО «Росатом» в период разработки собственной стратегии перехода к цифровым технологиям столкнулся с проблемой кадрового дефицита. Компании в кратчайшие сроки понадобились специалисты с новыми компетенциями. «Росатом» сформировал некую «воронку подготовки и от-



Рис. 5. Модель компетенций ПАО «Росатом»

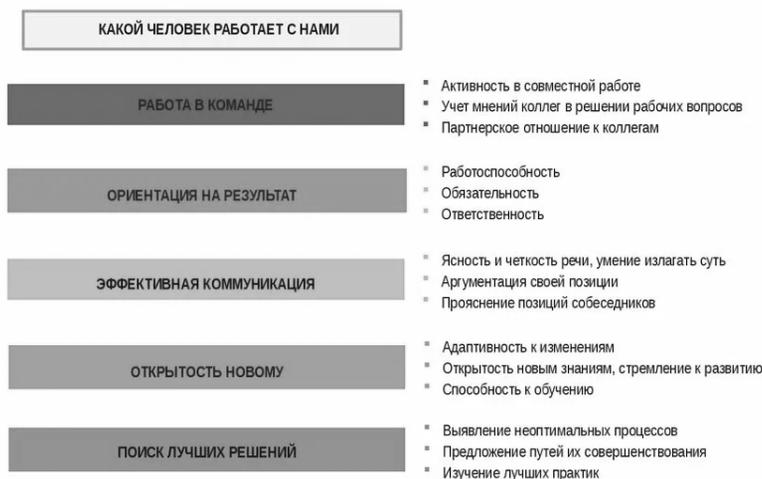


Рис. 6. Модель компетенций ПАО «Почта России»

бора кадров в собственных лабораториях: сначала выпускники и кандидаты на вакансии приглашались на обучение с применением кейсов, затем обязательная полугодовая стажировка в структуре компании, в итоге с лучшими кандидатами заключались договоры на постоянную работу.

По мере развития технологий, смены форм деятельности и профессиональных навыков опыт, которым обладают специалисты старшего поколения, все меньше отвечает запросам сетевой экономики. Новое поколение людей чуть ли не с рождения обладают цифровыми компетенциями и имеют доступ к информации. Для этого поколения молодежи приоритетными в выборе места работы являются не размер заработной платы и возможности карьерного роста, а баланс времени работы и личного времени, возможности личного роста и пр. Молодежь очень быстро меняет место работы, легко переходят из одной отрасли в другую. В своих цифровых навыках и умениях в процессе решения профессиональных задач такие специалисты превосходят своих преподавателей. И именно за таких специалистов будут конкурировать корпорации, приспособившись к их ценностям и приоритетам [5].

Работодателям, желающим привлечь лучшие кадры по таким направлениям, придется конкурировать за них

не только с компаниями своего региона, но и, например, с наиболее перспективными стартапами.

Бизнес-структуры — частные и государственные компании — самый крупный заказчик кадров со средним специальным образованием (СПО), однако доля финансовых вливаний работодателей в общем финансировании СПО составляет всего 2,3%. В таких условиях влияние заказчика на процесс подготовки кадров практически отсутствует.

Большинство организаций СПО были переданы в ведение региональных властей. В результате главным источником финансирования теперь являются региональные и местные бюджеты, которые, очевидно, сильно различаются от региона к региону и в основном не способны покрывать расходы на обновление учебно-лабораторной базы, повышение квалификации преподавателей и достойную оплату их труда, а также социальную защиту студентов (в советское время стипендия в ПТУ составляла 80% от прожиточного минимума, сейчас — порядка 5–6%).

Государство стремится повышать качество профессионального образования и готовить кадры, востребованные в цифровой экономике. Осуществляя инвестиции в человеческий капитал, государство обеспечивает бюджетные места в вузах. Однако на сегодняшний день 47% работа-

Компетенции	Категория сотрудников	Специалисты	Линейный менеджмент	Менеджмент среднего звена	Топ-менеджмент
Клиентоориентированность	Фронт-офис	Ориентация на внешнего клиента			Системное управление клиентоориентированностью
	Остальные категории	Ориентация на внутреннего клиента			
Саморазвитие	Все категории	Саморазвитие			
Инновационность	Все категории	Инновационность			
Ориентация на результат	Все категории	Ориентация на результат	Управленческая ответственность		
Системное мышление	Розница и бэк-офис	Ясное понимание ситуации	Системное мышление	Стратегическое мышление	
	Остальные категории				
Командность	Все категории	Командность			
Эффективная коммуникация	Клиентские менеджеры	Убедительная коммуникация	Построение отношений и влияние		
	Остальные категории	Четкость в коммуникации			
Лидерство	Все категории		Управление командой		Корпоративное лидерство
Организация работы	Все категории	Самоорганизация	Управление исполнением	Управление эффективностью	Управление бизнесом

Рис. 7. Модель компетенций ПАО «Сбербанк»



Рис. 8. Модель компетенций ПАО «Росэлектроника»

ющих россиян трудятся не по специальности, при этом в стране миллион открытых вакансий. На этом поле еще остается немало сложностей, среди них — необходимость учитывать потребности разных регионов при реализации образовательных проектов, а также несоответствие традиционных школьных и вузовских программ реальным нуждам компаний и предприятий. Но примеры эффективного сотрудничества бизнеса и государства есть, и они показывают, что найти общий язык и учесть интересы обеих сторон вполне возможно.

В российских образовательных учреждениях среднего звена наблюдается увеличение количества обучающихся по профессиям и специальностям в области цифровых технологий и производства связанных с ними продуктов и услуг. Так, прирост обучающихся — будущих цифровых специалистов среднего звена в 2020/2021 учебном году составил 12,5% от уровня предшествующего учебного года (рис. 9).

Наиболее востребованными для молодежи являются программы подготовки по направлению «Информатика и вычислительная техника», на долю которого приходится около 8% общего числа студентов (рис. 10). Много студентов получают также профессию в сфере радиоэлектроники, биотехнических систем.

Востребованность специалистов в области цифровых технологий проявляется через трансформацию спроса на региональных рынках труда от работодателей [7, с. 98]. Однако эффективнее было не приспосабливаться к изменениям рынка труда, а формировать специалистов с учетом конкретных требований работодателей. Одним из вариантов

решения проблемы является построение индивидуальных образовательных траекторий (ИОТ). На рис. 11 представлен механизм формирования компетенций в формате ИОТ. Во многих образовательных учреждениях уже апробируется формат обучения.

Благоприятная динамика в сохранении контингента обучающихся в СПО, подтверждающаяся статистической информацией, также характеризует востребованность программ подготовки цифровым специальностям (рис. 12). Однако эксперты выделяют ряд ключевых проблем в этом сегменте образования. Среди таких проблем отмечаются неоправданно длительные сроки подготовки специалистов, устаревшие методические комплексы, нехватка профессиональных практических навыков у преподавателей и пр. Привлечение к процессу обучения мастеров производственных предприятий смогло бы решить часть проблем. Однако производственники, как правило, не обладают преподавательскими компетенциями, что снижает эффективность их работы в образовательном учреждении.

Решением проблем некачественного и неактуального профессионального образования является трансформация механизма управления в образовательном учреждении. Недостаточно становится просто прописать требуемые компетенции со стороны работодателя. Крайне важным является и контроль со стороны бизнес-структур за формированием данных компетенций. Очевидна необходимость включения в управляющие советы представителей бизнес-обществ.

В сегменте высшего образования также наблюдается положительная динамика роста обучающихся по направлениям

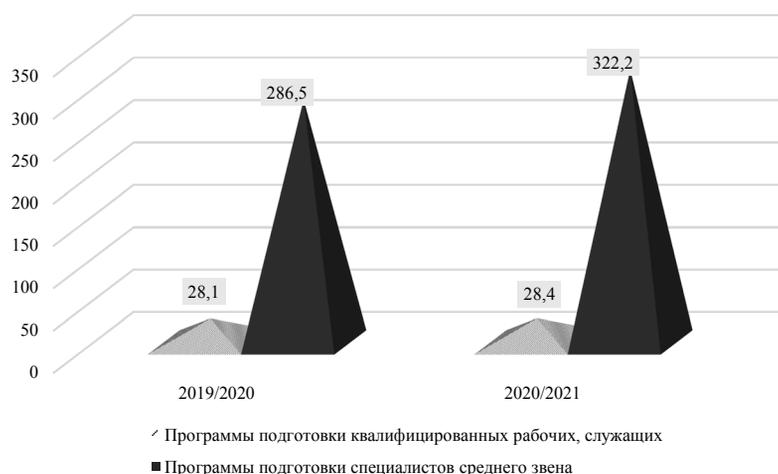


Рис. 9. Численность студентов СПО — будущих специалистов цифрового сектора, тыс. чел. [6]



Рис. 10. Структура подготовки специалистов среднего звена в цифровом секторе в разрезе программ, % от общей численности студентов



Рис. 11. Формирование компетенций в формате ИОТ

подготовки в сфере цифровых технологий (рис. 13). Отмечается создание возможностей для формирования востребованных рынком труда цифровых компетенций [10, с. 61].

Реализация в нашей стране ряда федеральных проектов, нацеленных на формирование у молодого поколения цифровых компетенций, будет способствовать минимизации разрыва между требованиями работодателей и уровнем кандидатов в области ИТ.

Среди выпускников — специалистов в области цифровых технологий преобладает доля получивших высшее образование уровня бакалавриата и специалитета (рис. 14).

Достижение поставленных целей перед проектной группой зависит от набора компетенций всей команды. И для того чтобы быть востребованным специалистом цифрового сектора, в процессе обучения необходимо формировать и наращивать такие навыки, как способность к анализу больших данных, моделирование, разработка цифровых стратегий, инновационных бизнес-моделей, роботизация процессов, создание цифрового ядра и пр.

Происходящие в мире и в нашей стране изменения социального, демографического, экономического, геополитического характера, несомненно, оказывают серьезное



Рис. 12. Динамика набора и выпуска обучающихся в СПО — будущих специалистов цифрового сектора, тыс. чел. [9]

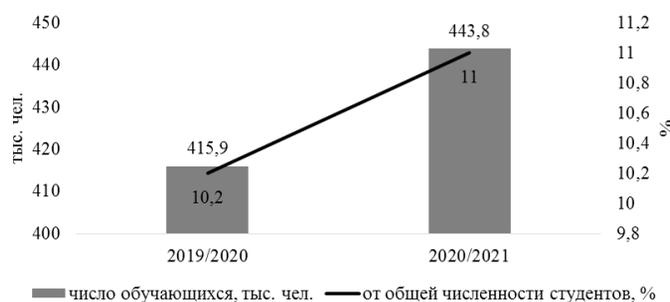


Рис. 13. Численность студентов, обучающихся по программам ВО в сфере цифровых технологий [6]

влияние на состояние рынков труда. Изменение технологий, изменение условий труда помещают работника в условия риска и неопределенности, требуют принятия решения и разделения ответственности за результат. Часть функционала и решение профессиональных задач, очевидно, будут решаться посредством компьютерных технологий, программ и сервисов. Однако востребованные бизнесом и государством Soft skills не могут быть компенсированы цифровыми технологиями.

Для эффективной реализации федеральных проектов и инициатив общественных организаций и бизнес-сообществ в области развития человеческого капитала необходимо создавать условия для его развития, мотивации для носителей данного ресурса (рис. 15). В условиях перехода к цифровой экономике необходимо сосредоточение уси-

лий всех участников этого перехода в реализации мероприятий, способствующих развитию человеческого капитала.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в период цифровизации человеческий капитал, его развитие и уровень становятся ключевыми факторами экономического роста и благосостояния государства. В то же время обладатели человеческого капитала обнаруживают в нем источник роста собственного дохода [4, с. 67]. Инвестирование в человеческий капитал становится необходимым и эффективным инструментом поддержания финансового благополучия как на уровне домохозяйств, так и на уровне корпораций и государства.

Развитие и уровень человеческого капитала отражается в динамике показателя — индекс человеческого капитала. Совокупность всех составляющих этого показателя очень

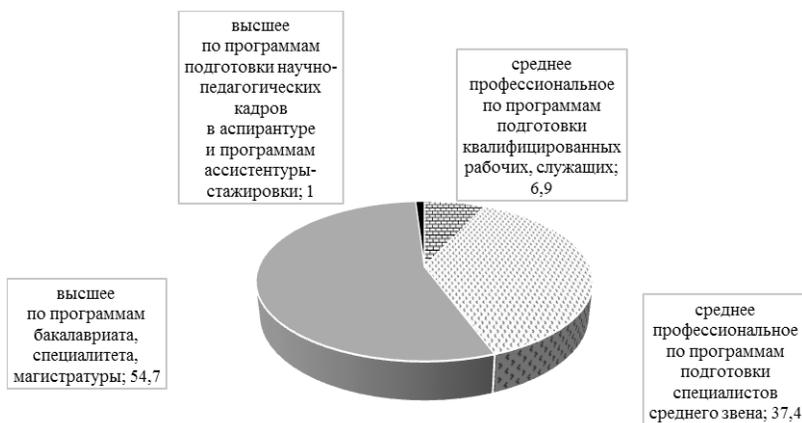


Рис. 14. Распределение выпускников — будущих специалистов цифрового сектора по уровню полученного образования



Рис. 15. Система мер по развитию человеческого капитала в условиях перехода к цифровой экономике

зависит от влияния факторов различного характера: экономического, политического, социального, демографического и пр. Поэтому актуальным становится поддержание и трансформация систем образования, здравоохранения, социальной инфраструктуры.

Ключевым трендом изменений в системе образования является переход к формату непрерывного образования. В этом случае человек, адекватно реагируя на изменения в бизнес-процессах и на рынке труда, приобретает новые компетенции на протяжении всей жизни. Наличие «жестких» компетенций у специалиста в новых условиях не делает его автоматически успешным в профессии. Востребованными становятся «мягкие» компетенции, формирование которых происходит в процессе коммуникаций человека и общества.

В решении задачи формирования и развития современного человеческого капитала, отвечающего требованиям цифровой экономики, необходимо эффективное партнерство государства, бизнеса и образования. Посредством новых форм взаимодействия формируются новые модели и форматы образования, инвестиции в человеческий капитал и мотивация к его развитию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Борисов А.Ф., Трофимова Т.А., Кузнецов А.Л. Управление развитием человеческого капитала в коммерческой компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 1. — С. 16–19.
2. Симчера М.И. Трансформация модели дополнительного образования в условиях цифровой экономики // Молодой ученый. — 2020. — № 16 (306). — С. 322–325.
3. Гунина И.А., Логунова И.В., Пестов В.Ю. Повышение эффективности использования человеческого капитала

в условиях цифровой трансформации // Регион: системы, экономика, управление. — 2019. — № 1. — С. 18–25.

4. Махмудова М.М. Интеллектуальный капитал страны: тенденции и факторы развития в условиях цифровизации экономики // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2020. — № 1. — С. 64–67.
5. Нуреев Р.М. Проблемы развития человеческого капитала в России // Журнал институциональных исследований. — 2012. — № 1. — С. 4–8.
6. Индикаторы цифровой экономики—2021: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг. — М.: НИУ ВШЭ, 2021. — 380 с.
7. Кислинская М.В., Лудушкина Е.Н., Павлова И.А., Чемоданова Ю.В. Человеческий капитал как средство реализации стратегических инициатив ведущих государств по цифровизации экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2019. — № 12-2. — С. 94–100
8. Уваров А.Ю. Образование в мире цифровых технологий: на пути к цифровой трансформации. — М.: ГУ ВШЭ, 2018. — 168 с.
9. Цифровая экономика—2022: краткий статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневский. — М.: НИУ ВШЭ, 2022. — 124 с.
10. Шестакова И.Г. Человеческий капитал в цифровую эпоху // Научный журнал НИУ ИТМО, Экономика и экологический менеджмент. — 2018. — № 1. — С. 56–63.

## REFERENCES

1. Borisov A.F., Trofimova T.A., Kuznetsov A.L. Management of human capital development in a commercial company // *Upravlenie razvitiem chelovecheskogo kapitala v kommercheskoy kompanii* [Human Resources and Intellectual Resources Ma-

- agement in Russia]. — 2022. — Vol. 11. No. 1. — P. 16–19. (in Russian).
2. Simchera M.I. Transformation of the model of additional education in the digital economy // *Transformaciya modeli dopolnitel'nogo obrazovaniya v usloviyah cifrovoj ekonomiki* [Young scientist]. — 2020. — № 16 (306). — P. 322–325. (in Russian).
  3. Gunina I.A., Logunova I.V., Pestov V.Yu. Improving the efficiency of using human capital in the conditions of digital transformation // *Povyshenie effektivnosti ispol'zovaniya chelovecheskogo kapitala v usloviyah cifrovoj transformacii* [Region: systems, economics, management]. — 2019. — № 1. — P. 18–25. (in Russian).
  4. Makhmudova M. M. Intellectual capital of the country: trends and factors of development in the conditions of digitalization of the economy. // *Intellektual'nyj kapital strany: tendencii i faktory razvitiya v usloviyah cifrovizacii ekonomiki* [Scientific research and development. Economics]. — 2020. — No. 1 — P. 64–67. (in Russian).
  5. Nureyev R.M. Problems of human capital development in Russia [electronic resource]: // <https://www.hse.ru> (accessed 10.12.2022) (in Russian).
  6. Indicators of the digital economy – 2021: statistical collection / G.I. Abdrakhmanova, K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg. — M.: HSE, 2021. — 380p. (in Russian).
  7. Kislinskaya M.V., Ludushkina E.N., Pavlova I.A., Suitcase Yu.V. Human capital as a means of implementing strategic initiatives of leading states on digitalization of the economy // *Chelovecheskij kapital kak sredstvo realizacii strategicheskikh iniciativ vedushchih gosudarstv po cifrovizacii ekonomiki* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]. — 2019. — No. 12–2. — P. 94–100. (in Russian).
  8. Uvarov A. Yu. *Obrazovanie v mire cifrovih tekhnologij: na puti k cifrovoj transformacii* // Education in the world of digital technologies: on the Way to digital Transformation — M.: Higher School of Economics, 2018. — 168 s. (in Russian).
  9. Digital Economy – 2022: a brief statistical collection / *Cifrovaya ekonomika – 2022: kratkij statisticheskij sbornik* // G.I. Abdrakhmanova, S.A. Vasilkovsky, K.O. Vishnevsky. — M.: Higher School of Economics, 2022. — 124s. (in Russian).
  10. Shestakova I.G. Human capital in the digital age // *Chelovecheskij kapital v cifrovuyu epohu* [Scientific Journal of ITMO Research Institute. Economics and Environmental Management Series]. — 2018. — No. 1. — P. 56–63. (in Russian).

Тарасов В.К.

## УПРАВЛЕНИЕ ПО МАКИАВЕЛЛИ. ТОНКОСТИ ЭТИКИ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИЕЙ

М.: Добрая книга, 2022, 432 с.

Никколо Макиавелли оставил нам бесценное наследие по управлению крупными социальными системами, которое и по сей день актуальнее, информативнее и полезнее большинства современных книг по менеджменту. Многие знают о Макиавелли и его трудах только понаслышке; дилетанты представляют его апологетом коварства и цинизма.

В этой книге Владимир Тарасов, автор бестселлеров «Технология жизни. Книга для героев» и «Искусство управленческой борьбы», рассказывает об управленческих приемах и принципах Макиавелли, адаптируя их к современным условиям ведения бизнеса. Он подробно рассматривает более 200 управленческих приемов, в том числе:

- Идеологические и политические методы управления современной компанией: за что восхваляют и порицают, любят и ненавидят, боятся и игнорируют, уважают и презируют руководителя.
- Как использовать союзы и аутсорсинг, союзнические и наемные «войска».
- Любовь и страх как базовые механизмы управления, чем отличается этика первого руководителя от этики сотрудников компании.
- Технологии применения жестких и непопулярных мер, стратегия проявления необходимой жестокости, благодетель и щедрости.
- Предупреждение и раскрытие заговоров и сговоров, борьба с негативными лидерами, использование слухов и борьба с ними.



Галло К.

## ИСКУССТВО СТОРИТЕЛЛИНГА. КАК СОЗДАВАТЬ ИСТОРИИ, КОТОРЫЕ ПОПАДУТ В САМОЕ СЕРДЦЕ АУДИТОРИИ

М.: Бомбора, 2021, 368 с.

Благодаря этой книге вы научитесь:

- виртуозно управлять вниманием слушателей;
- превращать в отличную историю самые скучные факты;
- вызывать мощный эмоциональный отклик аудитории;
- встраивать в повествование информацию о своей компании и товаре;
- создавать истории, которыми хочется делиться.

