



Techart

Маркетинговая
группа

Программа непрерывного образования «Текарт» edu.techart.ru
Сессия «Весна 2025»

30.05.2025

02

Современные вызовы для бизнеса: лидерство и оргразвитие, маркетинг, ИИ

Личность руководителя и редизайн его роли. Мультимодальность

Регистраций: 90 (компаний – 78), в т.ч.:

- 26,7 % новых слушателей
- 50 топ-менеджеров
- 38 постоянных (4+) слушателей программы
- 11 с вопросами и обратной связью

techart.ru | leader360.techart.ru



Ключевые компетенции «Текарт»

Консалтинг

- стратегия и стратегирование
- диагностика, бизнес-девелопмент
- трансформация
- цифровизация
- маркетинг
- организационное развитие
- бизнес-математика



Бизнес-аналитика

Интегрированный
маркетинг

Дизайн

IT-решения
и веб-разработка

Оргразвитие

Создание
контента

25

лет на рынке бизнес-аналитики, маркетинга и digital

20 000

выполненных проектов

39 000+

клиентов и партнеров в экосистеме «Текарт»

4 место

рейтинга «Маркетинговый консалтинг» RAEX

160

сотрудников в штате

ТОП 100

в рейтинге работодателей Headhunter*

* среди компаний до 250 сотрудников



Программа непрерывного образования для руководителей по маркетингу

Основные треки программы:

Маркетинг (комплексное продвижение, SMM, SEO и т. д.), реклама

Martech, аналитика (технологии, данные, автоматизация, цифровые сервисы)

Дизайн, веб-разработка, контент, фото, видео

Маркетинговый анализ и стратегия

Менеджмент и кадры

2

года работы

7 000+

участников из 1 900 компаний

31

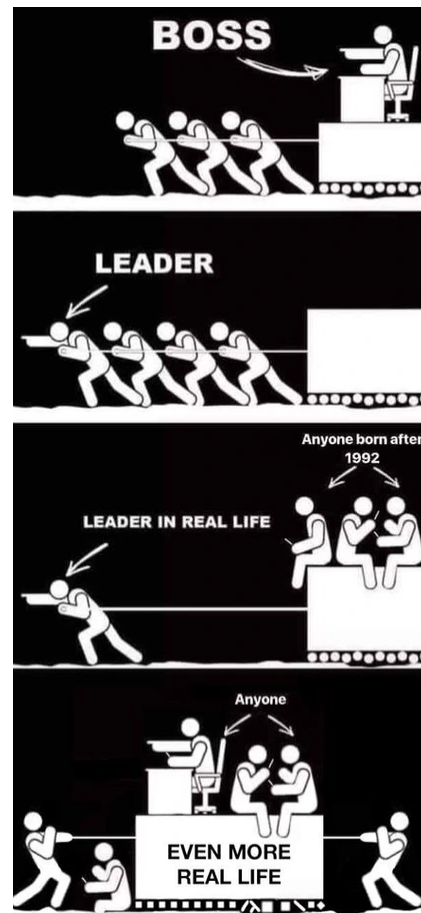
спикер

550

пользователей [платформы](#)

План

1. Проблема лидерства по отношению к другим задачам оргразвития
2. Лидерство — определение
3. Феномен лидерства как часть управленческой компетенции
4. Модели современного руководителя:
ACCEL, PAEI, 4C
5. Фреймворк-программа Текарт Leader360
6. Содержание модулей
7. Экспертные комментарии



1.1 Главные вызовы для работодателей в 2025

3

1. Удержание ключевых сотрудников (высококвалифицированный персонал, менеджмент)
2. Предотвращение массовых увольнений (джобхopping, «перепрыгивание»)
3. Развитие лидерского потенциала
4. Перестройка процессов обучения и адаптации в связи с уменьшением срока работы сотрудников
5. Удовлетворение растущих требований соискателей (зарплаты, условия труда, завышенные ожидания новичков)
6. Адаптация к изменениям в приоритетах и мотивации сотрудников и соискателей, борьба с демотивацией
7. Повышение вовлеченности сотрудников с учетом расфокусировки и мультитазанности
8. Развитие стартап-менталитета у HR и руководителей
9. Обеспечение высокого темпа внедрения новых технологий и готовности сотрудников к ним
10. Повышение производительности труда



1.2 Развитие лидерства — приоритет №1

4

Факторы:

- Рост важности корпоративной культуры и тренда на человекоцентричность делает менеджеров среднего звена медиаторами между топами и рядовыми сотрудниками
- Около 75% HR-руководителей отмечают, что менеджеры сталкиваются с перегрузкой, так как сотрудники требуют больше внимания
- 52% зумеров намеренно избегают руководящих должностей, 69% связывают эту роль с высоким уровнем стресса при минимальном вознаграждении

”

«75% организаций внесли существенные изменения в свои программы развития лидерских качеств, а более половины увеличивают расходы на развитие лидеров, однако не видят результатов»

Ключевые кластеры лидерских навыков



2. Лидерство — определения и цитаты

5

Управление — координация действий, выбор направления движения или развития и средств, использование ресурсов для реализации поставленных целей.

Лидерство — процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества, команды для достижения общей цели.

”

Сократ: ...для грамотного управления недостаточно богатства или власти, переданной по наследству. Вести за собой людей означает пробудить в них самые лучшие намерения, создав условия для взаимодействия...

...Наиболее эффективный способ управления сочетает авторитарные и демократические методы...

...государством должен руководить лишь тот, кто сведущ в области управления, подобно тому, как кораблем может управлять лишь тот, кто обладает необходимыми знаниями, опытом и навыками кораблевождения...

”

Конфуций: ... правительством должны заведовать только самые одаренные люди страны. Дар государственного управления не может передаваться по наследству в силу высокого происхождения, богатства или положения в обществе. Им обладают люди с определенным складом характера и обогащенные необходимыми знаниями. Соответствующий характер и знания приобретаются надлежащим воспитанием чиновников. Образованием следует охватить максимальную массу населения, чтобы готовить к государственному управлению самых талантливых юношей...

”

П.Г. Щедровицкий:

Чем отличается хороший шахматист от плохого? И перед тем, и перед другим стоит доска с определенной конфигурацией шахматных фигур. Но при этом хороший шахматист видит там массу функциональных структур, а плохой — очень мало, только самые банальные.

”

Платон: ...умение управлять людьми одно из самых сложных... (правители, воины, работники)

”

Аристотель: ...умение вести за собой проявляется в превосходстве в добродетели, когда одни будут в состоянии повелевать, а другие подчиняться...

”

Мартин Лютер Кинг: ...Настоящий лидер — это не искатель консенсуса, а его создатель...

”

Билл Гейтс: ...Заглядывая в следующее столетие, мы видим, что лидерами будут те, кто расширяет возможности других...

”

Теодор Рузвельт: ...Разница между лидером и боссом в том, что лидер действует открыто, босс — за закрытыми дверями. Лидер ведет за собой, а босс погоняет...

”

Дж.Уэлч: До того, как вы становитесь лидером, вы стремитесь к собственному успеху. Для лидера успех — это наблюдать рост других

Чем отличается хороший организатор строительства от плохого? Тем, что он на участке, на площадке, при одном и том же расположении механизмов и при имеющихся резервах, может моментально представить себе множество разнообразных функциональных структуризаций и построить множество разных планов ведения работ.

...функциональная структуризация - один из важнейших моментов организационно-управленческой работы, в особенности когда мы имеем дело с меняющимися ситуациями.

3.1 Феномен лидерства

1. Теория черт лидера (XIX-XX)

- индивидуальные (рост , возраст, внешность, телосложение)
- интеллектуальные (эрудиция, интуиция, аналитичность, рассудительность)
- речевые (голос, беглость речи, лингвистика)
- коммуникативные (общительность, тактичность, экстра-/интроверсия)
- энергетика (оптимизм, эмоц. контроль, убеждения, система ценностей, активность, рисковость)
- мотивационные характеристики

2. Поведенческий подход — стили лидерства

3. Ситуационная теория лидерства:

- указание
- тренировка
- участие
- делегирование

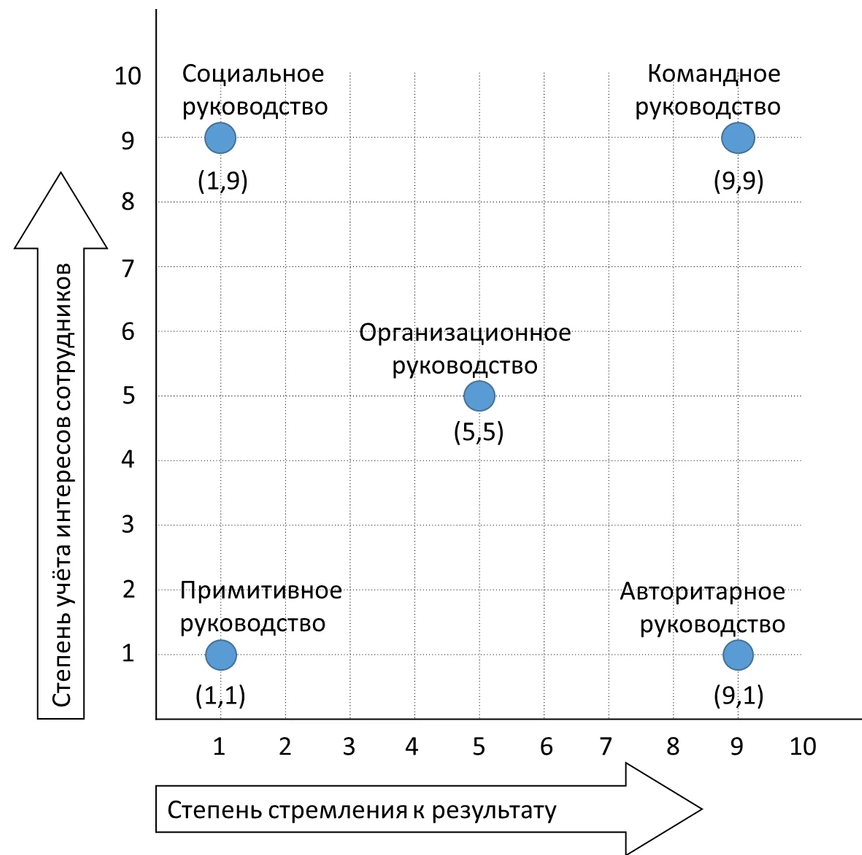
4. Транзактная и транзакционная теория («групповое доверие»)

5. Трансформационная теория



3.2 Управленческая решетка Блейка-Моутон

7



Стили:

- авторитарный
- демократический
- либеральный
- нарциссический
- токсический
- ориентация на результат
- ориентация на отношения

4.1 Модель ACCEL (Association for Talent Development)

5 основных навыков современного руководителя.

Accountability — ответственность за результат, подотчётность.

Руководитель умеет делегировать, создавать культуру подотчётности, в которой каждый член команды готов разделять и нести ответственность.

Collaboration — сотрудничество.

Навык создавать среду и культуру совместной работы, укрепление доверия и отношений между членами команды.

Communication — коммуникация.

Умение ясно выражать свою точку зрения, ставить задачи, доносить информацию, давать обратную связь. Менеджеры, умеющие общаться, способствуют созданию прозрачной, открытой и честной атмосферы в команде.

Engagement — вовлеченность.

Мотивируя и воодушевляя, руководитель добивается, чтобы его команда была эмоционально мотивирована и психологически предана работе, вносила осознанный вклад в собственное развитие и компанию.

Listening and Assessing — умение слушать и оценивать.

Сложный и комплексный навык. Помимо прочего, он включает эмоциональный интеллект, критическое мышление, навыки обработки информации, эмпатию и др. Позволяет выявлять и использовать сильные стороны подчиненных, генерировать идеи.

4.2 Код Адизеса — PAEI

9

P — producer — производитель

A — administrator — администратор

E — entrepreneur — предприниматель

I — integrator — интегратор



Стили управления:

- Производитель (Paei)
- Администратор (pAei)
- Предприниматель (PaEi)
- Интегратор (paeI)
- Генератор идей (paEi)
- Учитель (paEI)
- Усердный новичок (pAEI)
- Сердечный администратор (pAei)
- Разработчик (PAEi)
- Лидер-тактик (PAei)
- Лидер преобразований (PaEI)
- Губернатор (PAei)
- Гид-проводник (PaeI)
- Адвокат дьявола (pAEi)

Опасность:

- Одинокый рейнджер (P000)
- Бюрократ (0A00)
- Поджигатель (00E0)
- Суперпоследователь (000I)
- Мёртвый пень (0000)

4.3 Мультимодальные и цифровые лидеры — 4С

10

- **Дирижер**

conductor, традиционная стратегия, постановка целей, контроль и т. п.

- **Катализатор**

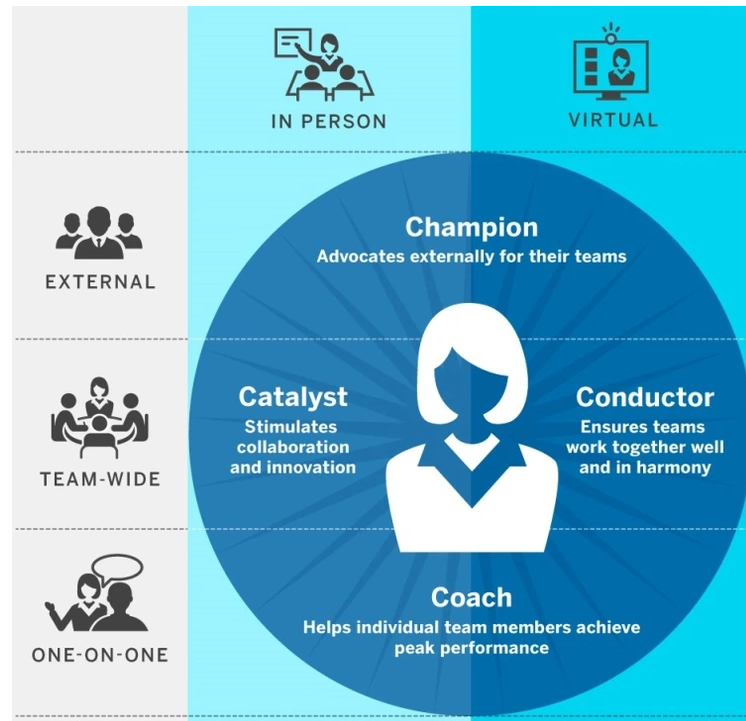
catalyst, стимулирующий инновации, создающий корпкультуру, раскрывающий потенциал каждого сотрудника

- **Тренер**

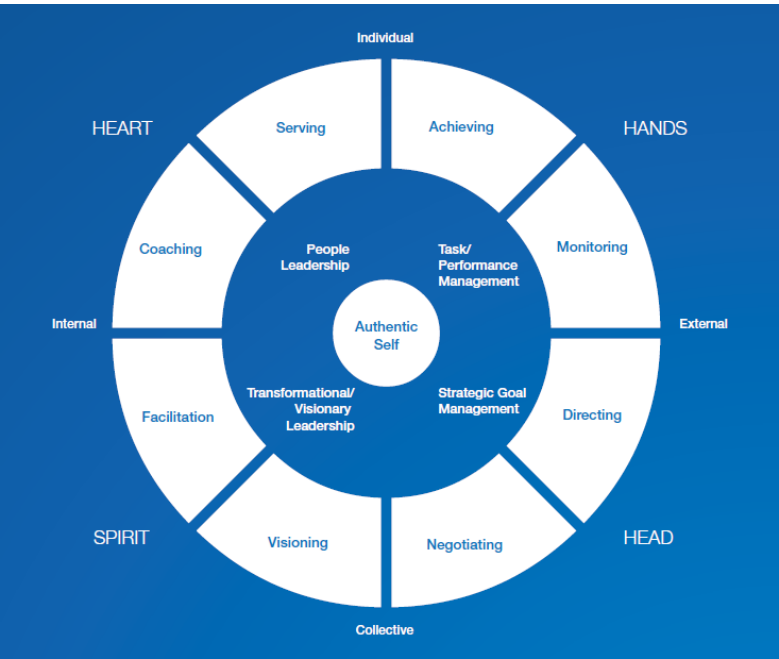
coach, обучающий и развивающий команду

- **Чемпион**

champion, вдохновляющий, задающий планку и ведущий за собой



4.4 Интегральный, холистический, интегративный, комплексный... лидер



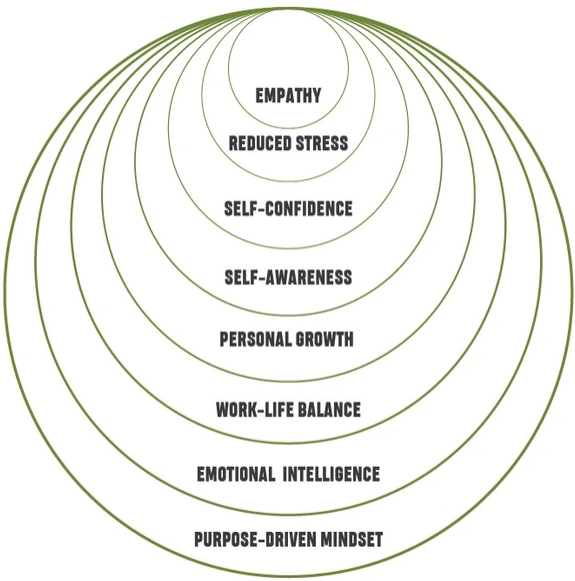
businessintegral.com/approach/integral-leadership-management-framework



integral.global/faq/integral-leadership-management-profile



kithoughtbridge.com/about-us/integrated-model-of-leadership



theleaderboy.com/holistic-leadership

bbf.digital/holistic-leadership-why-the-future-lies-beyond-business

5. Мультимодальный лидер

12



Leader 360

Программа диагностики, активации
и структурирования лидерских навыков

1. Вводный курс (6 модулей)
2. Программа кейсов на платформе CaseStudy.Techart
3. Вебинары для детализации вводного курса (1/2 недели)
4. Ежеквартальные очные круглые столы и мастер-классы
5. Доступ к программе непрерывного образования для директоров по маркетингу и развитию Edu.Techart
6. Персональные задания (курсовые проекты)
7. Туристический поход/ слет: совмещение физических активностей с интеллектуальными (семинар, мастер-класс, деловая игра, 2-4 дня)

Особенности программы:

1. Долгосрочность (до 12 месяцев)
2. Индивидуальная настройка под задачи (от 3 дней)
3. Структура «Личность-Мир-Бизнес-Люди-Лидерство»
4. Персональный диалог с каждым участником
5. CaseStudy — активное использование кейсов (насмотренность и решения)
6. Системный подход к менеджменту, мультимодальность
7. Концепция постоянного развития (ЗОЖ, гигиена, интеллект, навыки)
8. Цифровая платформа программы (материалы, методы, инструменты, задания, взаимодействие)

Типовые конфигурации:

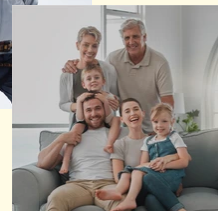
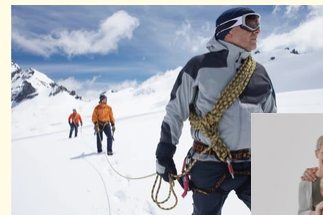
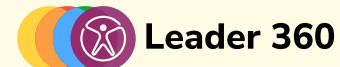
- Выпускники, молодые сотрудники, кадровый управленческий резерв 6-12 месяцев
- Менеджеры начального и среднего звена 1-3 месяца
- Топ-руководители — интенсив 3 дня - 1 месяц

6.1 Программа Лидер360

13

Модуль #1. Личность и немного философии

- Основы философии, мировоззренческие конструкции
- Образ будущего °
- Полнота и гармония личности, творчество
- Мышление и интеллект, развитие и усиление
- Системное и холистическое мышление, структурализм
- Базовые законы диалектики
- Коммуникации
- Коллективный характер мышления, СМД-методология (Г.П.Щедровицкий) °
- Work-life баланс, YOLO, me over we °
- Концепция постоянного обучения °
- Целеполагание, результаториентированность
- Комплексное саморазвитие
- Дневники, управление личной информацией (PIM) °
- Гигиена и ЗОЖ — комплексный подход
- Когнитивные искажения



6.2 Программа Лидер360

14

Модуль #2. Мир — глобальные вызовы и смещения



- Новая нормальность бизнеса — кто виноват и что делать?
- Системное недоверие °
- «Текучая современность» °
- Новая трактовка VUCA-мира °
- Технологическая сингулярность и проблемы управления °
- Что такое цифровая трансформация? °
- ИИ и другие вызовы — что меняется в мире



2

6.3 Программа Лидер360

15



Модуль #3. Бизнес: тренды, трансформации, клиенты, маркетинг, цифровизация

- Бизнес как постоянное движение — трансформационная модель
- От стратегии к стратегированию — в чем разница? °
- Закон Амары: историко-экспоненциальное видение против интуитивно-линейного °
- Бизнес-любопытство °
- Инновации в ядре бизнеса, Intelligent composable business (Gartner), «Маховик инноваций» (BCG)
- Виды менеджмента (процесс, проект, кейс, продукт)
- Клиентоцентричность, Business of Experience (BX) — вершина философии клиентоцентричности
- Ценности b2b-отношений, пирамида Bain, performance based contracting °
- Self-service в B2B °
- Продакт-менеджмент, product discovery °
- CSM против NPS: адвокатура клиентов лучше усредненной лояльности °
- Выращивание клиентов
- Momentary market: микромоменты и моментальные рынки, insight selling
- B2B продажи — 6 этапов пользовательского пути °
- Системные характеристики бизнеса и способы их диагностики
- Концепция и оценка адаптивности и маневренности (business agility) °
- Данные, технологии, BigOps, облака, пример - martech
- Мастер-данные °
- Каждый бизнес — технологический °
- Бизнес-математика — хорошо забытое старое
- Цифровизация = информатизация?! Цифровая трансформация = оргразвитие!?! °
- Проблемы и препятствия цифровизации бизнеса °
- Интеграция и децентрализация
- Устойчивость развития



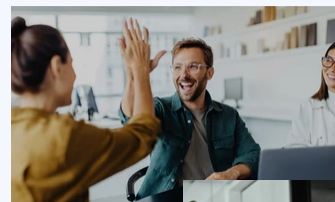
6.4 Программа Лидер360

16



Модуль #4. Люди и оргразвитие

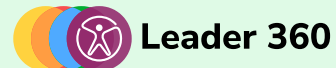
- Управление — функции и формы
- Компания будущего: работодатель как платформа для целостного развития °
- Спиральная динамика °
- Customer + Employee + Tech = Total Experience °
- Организационный дизайн: традиции vs инновации °
- Тренды организационного развития
- Эффект Рингельмана °
- Soft, hard или digital-скилы
- Компетенции: мета, мульти, гибридные
- Пластичность кадров, кроссфункциональность
- Цифровые навыки персонала (digital skills)
- Креативность: необходимое свойство и конкурентное преимущество бизнеса °
- L&D / корпоративное обучение: тренды
- Экосистема обучения для адаптации компании к переменам °
- Рескиллинг
- Тренд HR-zero
- Трудовые треки
- Концепция «Я — директор» (Текарт)
- DELTA - ТОП навыков для построения карьеры (McKinsey)
- Корпоративная культура
- Производительность труда °



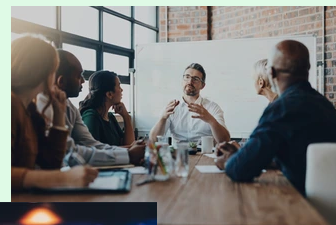
6.5 Программа Лидер360

17

Модуль #5. Редизайн лидерства



- Романтика и реальность менеджмента и лидерства
- Трансформация роли руководителя
- Системный менеджмент
- Классическая модель PAEI и ее обновленная версия
- Современный менеджер - модель ACCEL °
- Ключевые навыки современного лидера °
- Распространенные навыковые пробелы
- Управленческий "долг" °
- Саморефлексия лидеров
- Аналитика и дашборды
- Обучение и развитие лидеров
- Мультимодальные и цифровые лидеры °



5

6.6 Программа Лидер360

18

Модуль #6. Круглый стол - практика, вопросы и ответы, общение



- Анализ гибкости, адаптивности и изменчивости (Business Agility)
- Анализ цифровой зрелости компании
- Анализ использования данных
- Тестирование CX-зрелости
- Оценка качества HR функции
- Деловые игры



7. Экспертный комментарий

1. В какой степени лидерство является врожденным качеством, а в какой его можно развивать?
2. Ценность функции лидерства для вашей компании. Наиболее важные позиции; смена поколений в управлении.
3. Является ли она проблемой, если Да, насколько исключительной?
4. Ваши проекты и инициативы для формирования и развития кадрового резерва и действующих руководителей?
5. Какой возраст (или другие характеристики) наиболее подходит для формирования будущего руководителя?
6. Характеристика сотрудников поколения Z в вашей компании, в т.ч. по отношению к лидерству.
7. Чему следует учить потенциального лидера (в т.ч. действующего руководителя), какие навыки развивать?
8. В чем можно измерить результат усилий по развитию лидерства?

Персональное консультационное мероприятие по теме этого вебинара

Особенности:

- ✓ Будем разбирать именно ваши кейсы
- ✓ Ответим на любые вопросы
- ✓ Подсветим специфику ниши
- ✓ Максимально адаптируем контент под потребности компании
- ✓ Дадим конкретные рекомендации и инструкции
- ✓ Подготовим пошаговое руководство для решения проблемы

Программа может быть реализована в различных вариантах:

- вебинар;
- семинар / лекция;
- мастер-класс;
- стратсессия;
- круглый стол, мозговой штурм;
- диагностическая / консультационная сессия;
- деловая игра.

Форматы:

онлайн, оффлайн, гибрид.

Длительность:

от 1 часа до 2 дней.

При необходимости мы можем собрать комбинацию из нескольких удобных вам вариантов обучения.

Интересуюсь



МАРКЕТИНГОВАЯ ГРУППА «ТЕКАРТ»
стратегия, аналитика, контент, дизайн, разработка,



Илья Никулин

Генеральный директор «Текарт»

nikulin@techart.ru

nikulin.ru

+7 495 790 75 91

Маркетинговая группа «Текарт»
techart.ru

Интегрированный маркетинг и PR
promo.techart.ru

IT-решения и веб-разработка
web.techart.ru

Дизайн-бюро
design.techart.ru

Креативное агентство
creative.techart.ru

Фотоагентство
photo.techart.ru

Аналитика и бизнес-планирование
research.techart.ru

Работа в «Текарт»
hr.techart.ru

Образовательная программа
edu.techart.ru



[TechartPulse](#)

Рабочий пульс: проекты,
кейсы, публикации



[Techart_ru](#)

Системное развитие
бизнеса



[Edu_Techart](#)

Непрерывное образование
для директоров по маркетингу