

НОВАЯ КНИГА  
Л. ГИТЕЛЬМАНА



БЫСТРЫЙ ТУР  
QUICK GUIDE





## Об авторе

Леонид Гительман — д.э.н., профессор, заслуженный экономист РФ, заведующий кафедрой систем управления энергетикой и промышленными предприятиями Уральского федерального университета им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, научный руководитель консалтинговой компании «Центр экономических и социальных нововведений «Урал-ЭСОН»



Области профессиональной специализации: экономика энергетики, стратегическое управление, организационные преобразования, управленческое образование.



Выполнены десятки консалтинговых проектов для РАО ЕЭС, Федеральной сетевой компании, Свердловэнерго, Башкирэнерго, МРСК Урала, Екатеринбургской электросетевой компании, Свердловэнерго сбыта, Т+, ПО «Уральский оптико-механический завод им. Э.С. Яламова», в том числе в партнерстве с западными консалтинговыми компаниями.

## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

### 2 ОБ АВТОРЕ

- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

### Автор и соавтор более 20 книг, среди которых:

- Системная инженерия для менеджеров (М.: Экономика, 2017)
- Менеджеры прорыва. Востребованы амбициозные идеи и лидеры (М.: ИНФРА-М, 2015)
- Менеджеры нового поколения: передовое управленческое образование (М.: Экономика, 2014)
- Экономика и бизнес в электроэнергетике (М.: Экономика, 2013)
- Менеджмент — твоя работа! (М.: ИНФРА-М, 2011)
- Энергетический бизнес (М.: Дело, 2008)
- В команде менеджеры и профессора. От традиций к корпоративному университету и инновациям (М.: Дело, 2005)
- Амбициозные менеджеры. Дерзость и интеллект (М.: Дело, 2004)
- Эффективная энергокомпания (М.: Олимп-Бизнес, 2002)
- Преобразующий менеджмент (М.: Дело, 1999)



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

2 ОБ АВТОРЕ

3 **АННОТАЦИЯ**

4 СОДЕРЖАНИЕ

7 ЦЕЛЬ КНИГИ

8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ

10 НОВИЗНА

14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ

17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ

18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ

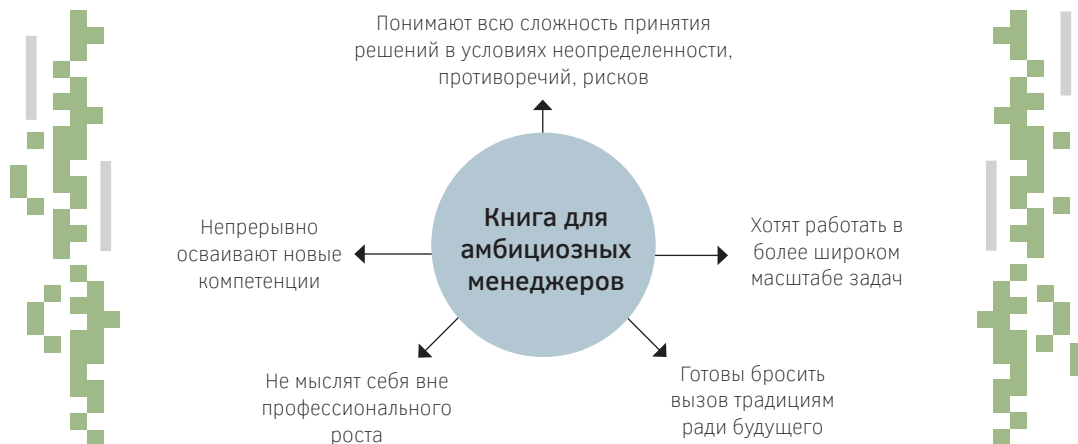
22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ

24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

Проф. Л. Гительман  
«Менеджеры, действующие на опережение:  
университеты и новая индустрия» – М. Экономика – 560 с.

### Аннотация

В книге в целостном и систематизированном виде изложены принципы и методология упреждающего управления, без которого в современных условиях невозможна победа менеджмента в конкурентной борьбе. Приведены результаты исследований проблемы использования в упреждающем управлении системной инженерии, концептуального проектирования и визуального анализа, механизмов заблаговременного обнаружения угроз и благоприятных возможностей, а также содержание парадигмы управленческого образования и организации опережающего обучения для технологической модернизации. Показано, что переход к новой индустрии в рамках происходящей промышленной революции 4.0 невозможен без радикальных преобразований в университетах и взаимодействия с ними.



Книга рекомендуется: **руководителям** разного уровня в органах государственной власти, высокотехнологичных отраслях и секторах экономики, университетах и научно-исследовательских организациях; **студентам магистратуры**, обучающимся по управленческим, экономическим и инженерным специальностям.



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

## Содержание книги

### Глава 1. Быть впереди перемен

- 1.1 Сверхдинамичный контекст: на грани с хаосом
- 1.2 Новый индустриальный мир
- 1.3 Трансформация экономического ландшафта
- 1.4 Российское отставание — вызов государству и обществу
- 1.5 Передовой менеджмент: интервенция в будущее
- 1.6 Кейсы «Внешние вызовы для электроэнергетики», «Цифровые технологии изменят нефтяную отрасль до неузнаваемости», «Новые границы отраслей и системы систем»

### Глава 2. Атакующие выигрывают

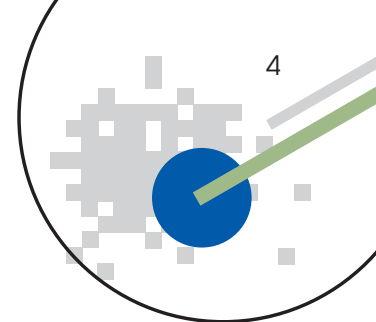
- 2.1 На повестке амбициозные идеи
- 2.2 Востребованы новые лидеры
- 2.3 Будущее за талантами
- 2.4 Прорыв через точки роста
- 2.5 Дисконтирование результатов
- 2.6 Без революции в мозгах не обойтись
- 2.7 Кейсы «Развитие лидерства в Boeing», «Проект Подготовка единой команды инженеров и менеджеров для прорыва к лидерству»

### Глава 3. Университеты принимают вызов

- 3.1 Специфика университетских преобразований
- 3.2 На авансцене — реформаторы
- 3.3 Направление прорыва — опережающее обучение
- 3.4 Структурные решения, поддерживающие инновационность
- 3.5 Трансформация в исследовательский и предпринимательский университет
- 3.6 Новая образовательная парадигма
- 3.7 Кейсы «Образование по системе свободных искусств и наук», «Как студенты занимаются наукой в университетах США», «Эффективные методы обучения», «Наблюдая за реформами в университете»

### Глава 4. Стратегическое поведение в борьбе за будущее

- 4.1 Новый взгляд на стратегию
- 4.2 Непрерывный стратегический процесс
- 4.3 Приоритеты — главный вопрос стратегии
- 4.4 Внимание ключевым компетенциям
- 4.5 Кейсы «Стратегия электросетевой компании», «Стратегия энергогенерирующей компании», «Постановка стратегического менеджмента в университете»





## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

### Глава 5. Ориентиры в условиях неопределенности

- 5.1 Сканирование горизонтов
- 5.2 Мониторинг слабых сигналов
- 5.3 Сценарии развития
- 5.4 Форсайт
- 5.5 Идеология управления
- 5.6 Риски: оценка и управление
- 5.7 Кейсы «Сценарии развития альтернативной энергетики до 2050 года»,  
«Слабые сигналы как информация для упреждающего управления»

### Глава 6. Управляемый процесс развития

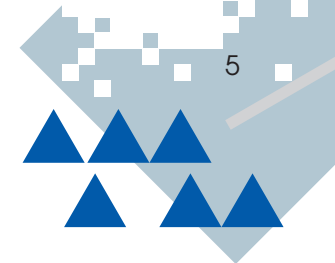
- 6.1 Переосмысление традиционной модели
- 6.2 Система упреждающего управления
- 6.3 Предвидение отраслевых изменений
- 6.4 Конструирование будущего
- 6.5 Открытие окна возможностей
- 6.6 Превращение в самообучающуюся организацию
- 6.7 Кейс «Системы, быстро реагирующие на изменения в условиях неопределенности»

### Глава 7. Опора на инновации

- 7.1 Движущая сила прогресса
- 7.2 Ставка на коммерциализацию идей
- 7.3 Вовлечение в инновационный процесс
- 7.4 Активизация технологического предпринимательства
- 7.5 Инновационная организация
- 7.6 Кейс «Инновации на поток»

### Глава 8. Решающее значение методологии

- 8.1 Основа — гибкое управленческое мышление
- 8.2 Методологическая культура менеджера
- 8.3 Искусство упреждающих решений
- 8.4 Системная инженерия для менеджеров
- 8.5 Концептуальное проектирование новых систем
- 8.6 Кейс «Концептуальный проект Прорыв к лидерству института радиоэлектроники и информационных технологий»





## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

### Глава 9. Новая роль — методолог системных изменений

- 9.1 Подход генерального конструктора
- 9.2 Выбор стратегии изменений
- 9.3 Учет стадии жизненного цикла
- 9.4 Корректировка организационной культуры
- 9.5 Выход на режим самопроектирования
- 9.6 Кейс «Управленческий консалтинг для индустрии будущего»

### Глава 10. Власть и влияние среди создателей будущего

- 10.1 Интересы — вечная интрига
- 10.2 Стремление к власти
- 10.3 Соперничество
- 10.4 Лицедейство
- 10.5 Кейс «С чего начинается власть»

### Глава 11. Быть в авангарде: саморазвитие для лидерства

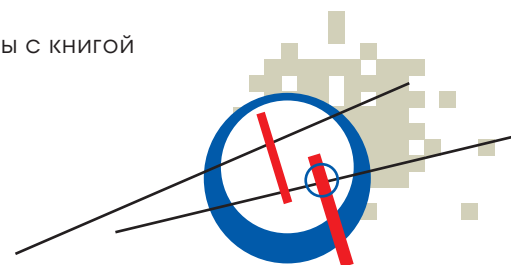
- 11.1 Адекватная самооценка — задача не из легких
- 11.2 Совершенствуйтесь в рефлексии
- 11.3 Ваша индивидуальная программа
- 11.4 Кейс «Продиагностируйте свою мотивацию»

### Глава 12. Креативность раздвигает горизонты

- 12.1 Ключевой стратегический актив
- 12.2 Искусство как источник озарения менеджера
- 12.3 Дизайн-мышление: очередной тренд или незаменимый инструмент?
- 12.4 Техники развития дизайн-мышления
- 12.5 Визуализация — новый язык коммуникаций в цифровом мире
- 12.6 Концептуальный проект — взгляд в будущее
- 12.7 Кейс «Магистерская программа Art&Science для синтеза науки и искусства»

### Заключение

- Бэкграунд авторской позиции
- Итоговый тест для самооценки эффекта от работы с книгой
- Глоссарий терминов
- Использованные источники





## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 **ЦЕЛЬ КНИГИ**
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

### Цель книги

Прорыв в образе мышления и привычных представлениях, снимающий ограничительные установки и приводящий к значительному повышению результатов

#### Собственник, топ-менеджер

Системный инструментарий для постановки по-новому менеджмента в условиях неопределенности; изменение приоритетов в организации стратегического процесса и распределении ресурсов

#### Руководитель среднего звена

Выход за пределы своей функциональной «ячейки» и широкое видение контекста при управлении развитием – платформы своего карьерного роста

У разных читателей свой  
профессиональный интерес

#### Аспирант, докторант

Области наиболее актуальных междисциплинарных НИР в менеджменте, интегрированных с внедрением передовых научно-технических достижений

#### Студент магистратуры, MBA

Панорама новейших опорных знаний и практик в продвинутом менеджменте, которые позволят реализовать свои амбиции в профессии

Книга об этом! Она – пособие по менеджменту, самым перспективным тенденциям в профессии, которые определяют новое содержание управления в цифровом мире на ближайшие годы.

**Перед вами мощный развивающий курс для молодых профессионалов**



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

### Сквозная идея

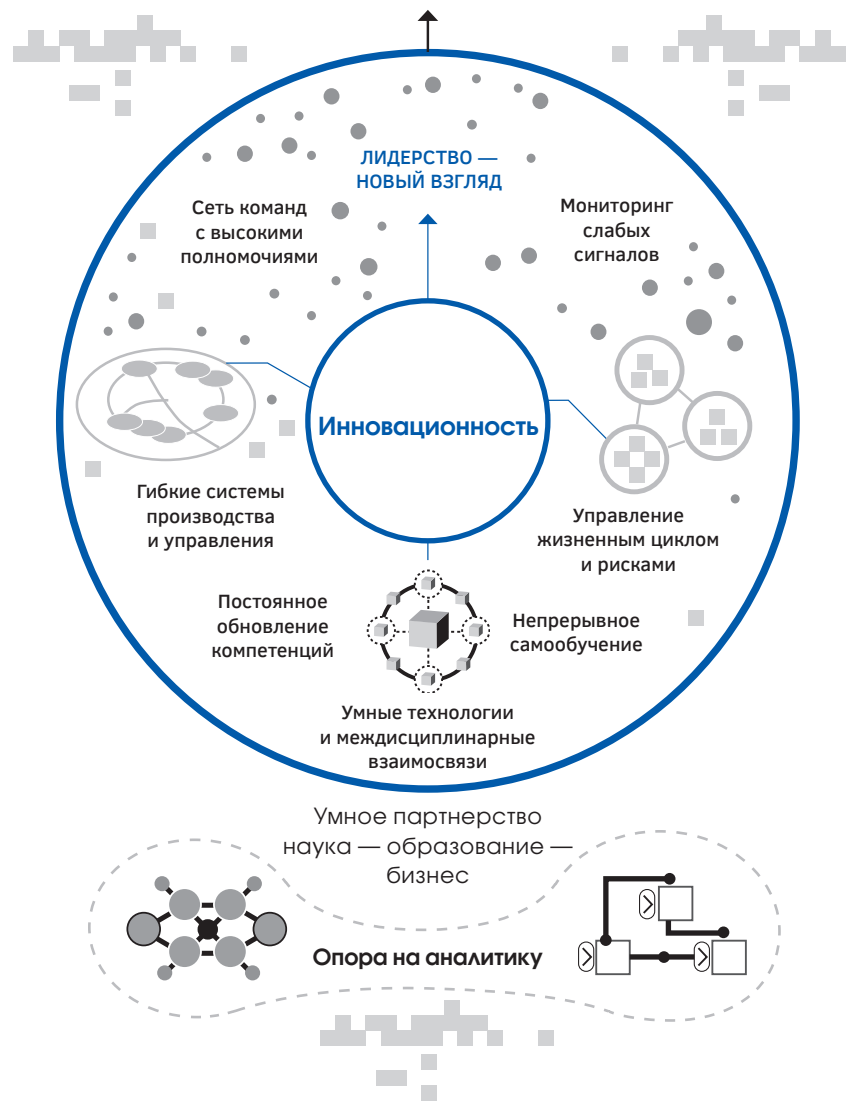
1. Успешными становятся лишь те субъекты рынка, которые раньше конкурентов смогут распознать предстоящие перемены и определить будущий облик своей отрасли и организации.
2. Достигается такая готовность предпринимательской инициативой и использованием гибкого, легко адаптирующегося к новым обстоятельствам управленческого и производственного дизайна, а также соответствующих компетенций.
3. Указанный принцип может быть реализован при внедрении новой модели управления развитием, в основе которого инновационность, цифровизация, систематический мониторинг изменений в глобальной среде, аналитическая система раннего обнаружения новых возможностей по слабым сигналам.
4. Предвидение будущего требует значительного объема новых знаний, разнообразной информации и нестандартных решений. Ни один субъект, принимающий стратегические решения (органы власти, бизнес, университеты, научные организации), не в состоянии самостоятельно решить столь сложную проблему. Такая возможность появляется лишь при создании умного партнерства субъектов.
5. Научные исследования, поставляющие новые знания и направленные на прогнозирование технологического развития, формирование видения, конструирование будущего, являются в партнерстве ключевым звеном.
6. Действия на опережение становятся основой устойчивого развития. Носителями этих компетенций выступают новые лидеры — высококвалифицированные специалисты, обладающие знаниями и способностями для решения уникальных задач с высокой степенью новизны и неопределенности.



Модель управления развитием, базирующаяся на анализе трендов, конструировании желаемого будущего, готовности к изменениям

## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА УПРЕЖДАЮЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД АВТОРСКОЙ ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ КНИГУ





## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ

### 10 НОВИЗНА

- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ



## Новизна

Перемены на фоне ошеломляющего бума научно-технических достижений и новейших технологий столь стремительны, лавинообразны и нелинейны, что ученые, экспертное сообщество не успевают их осознать, тем более сформулировать концепции, теории, закономерности. Университеты демонстрируют полную неспособность к смене парадигмы и организации профессионального образования нового типа.

Наблюдается кризис в мировоззренческих установках, политике, образовании, экономике. Свою неэффективность показывает и менеджмент. Сегодня в нем нужны принципиально другие подходы – предвидение будущего и готовность к быстрой и радикальной перестройке деятельности.

---

**На передний план науки и практики выходит  
упреждающее управление**

---



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 **НОВИЗНА**
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

Умение вглядываться в будущее и выявлять новые стратегические возможности в условиях неопределенности, хаотичных изменений и внезапных событий становится критически важным.

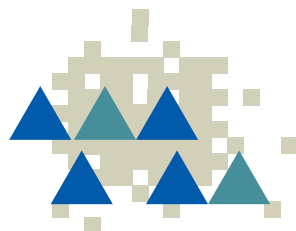
**Внедрение упреждающего управления означает интеллектуальную революцию в менеджменте, радикальное изменение его парадигмы, методологии, организационных систем и процессов**

Эта революция невозможна без глубоких преобразований в инфраструктурных институтах, окружающих менеджмент: университетах, исследовательских центрах, консалтинговых организациях. При этом каждый из этих субъектов, интегрированных в умное партнерство, начинает выполнять качественно другие функции.

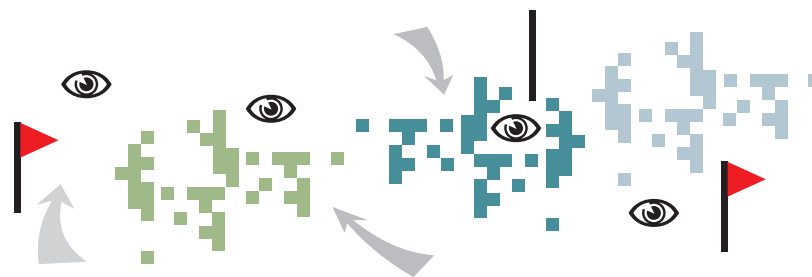
Так, университеты производят новые знания о будущих технологиях и зреющих переменах на глобальных и национальных рынках, организуют опережающее обучение молодых специалистов; консалтинг — предоставляет услуги по конструированию будущего и созданию систем раннего выявления угроз и возможностей; и наконец, бизнес — использует новые знания для упреждающего управления.

**Флагманом интеллектуальной революции выступают университеты**

Они первыми должны принять вызов и трансформироваться, возглавить модернизацию, по существу, всего общества. Сделать это они смогут только в умном партнерстве с бизнесом, государственной властью, экспертным сообществом.







Внедрение упреждающего управления невозможно без творческого сотрудничества науки, образования, органов власти, бизнеса — их умного партнерства

Эта мысль проводится в явном виде и за кадром через всю книгу

## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ

### 10 НОВИЗНА

- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ




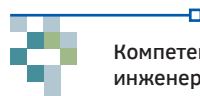


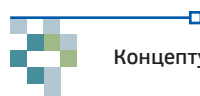




## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 **КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ**
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

## Компетенции для действий на опережение

В книге рассмотрены новые методологии и управленческие компетенции. Они востребованы при создании и совершенствовании сложных систем в условиях турбулентных изменений и отражают междисциплинарные взаимосвязи с научно-техническими достижениями.

- 
 Генерирование новых знаний и конструирование будущего
- 
 Компетенции: инженерно-управленческие, инженерно-экономические, упреждающих действий
- 
 Системная инженерия
- 
 ИСКО — интегрированная система исследований, консультирования и преобразующих действий
- 
 Концептуальное проектирование
- 
 Использование дизайн-мышления и визуализация сложных решений
- 
 Внедрение цифровых сред и информационных систем

Менеджмент становится невероятно сложной, весьма интеллектуалоемкой профессией.

**Менеджеру теперь необходимо быть исследователем и разработчиком.**

«Что же он будет исследовать? Организацию как систему и действующие на нее внешние и внутренние силы. А что он будет разрабатывать? Обучающие вопросы, которые помогут всем другим менеджерам в организации понять эти тенденции и силы». П. Сенге



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ**
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

## Требуются бунтари

Сутью упреждающего управления является стремление заглянуть в будущее и выстроить программную траекторию, создать инструменты и компетенции для управления событиями быстрее конкурентов. Это потрясающе интересная творческая работа невозможна без людей с нестандартным взглядом на привычные вещи. В любой сфере креативной деятельности их считают бунтарями, возмутителями спокойствия.

---

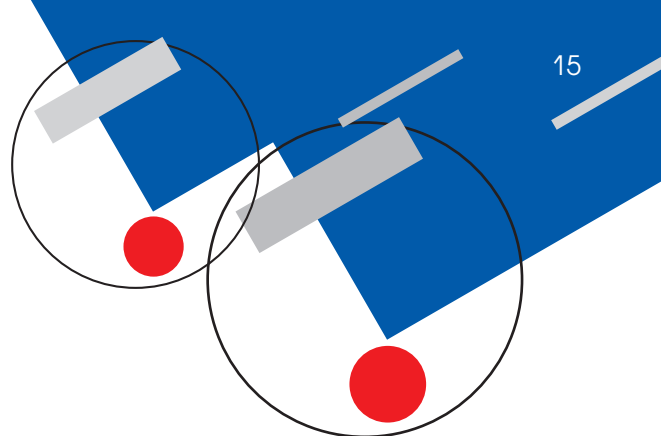
**Бросить вызов писаным и неписаным правилам  
может не каждый!**

---



Здесь наиболее уместна аналогия с искусством, авангардом. Авангардизм как наиболее радикальное художественное направление отражает глубокие процессы, происходящие в обществе, и раскрывает те ценности, которые начали осознаваться не сразу.

- Множество точек зрения в осмыслении сути происходящего;
- Установки на новизну, инновационность, экспериментальность;
- Оригинальность нового художественного языка;
- Абстрактное восприятие, вызывающее ассоциации;
- Сочетание несочетаемых форм и образов.



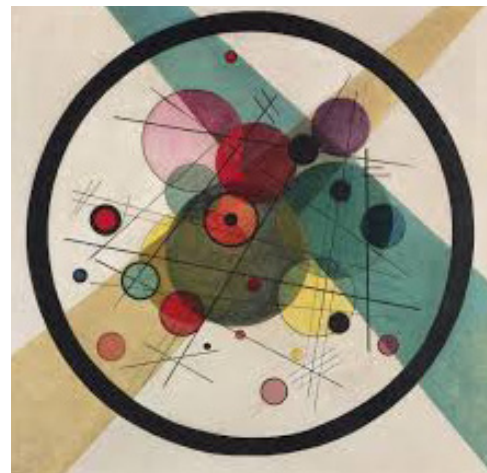


## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ**
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

В книге показано, почему бизнес инициирует сотрудничество с деятелями искусства и создает целые выставки, культурные пространства на своей территории, а также информационные материалы на арт-темы. Неслучайно и лучшие университеты мира открывают образовательные программы, интегрирующие коллаборацию IT-специалистов, инженеров, менеджеров и деятелей искусства.

Современный менеджер должен осознать значимость культурного фундамента, развивающего креативные качества и дающего импульс воображению.




---

**«Наблюдайте за теми, кто нарушает правила,  
поскольку это первая примета значимых изменений».**  
**Дж. Баркер**

---



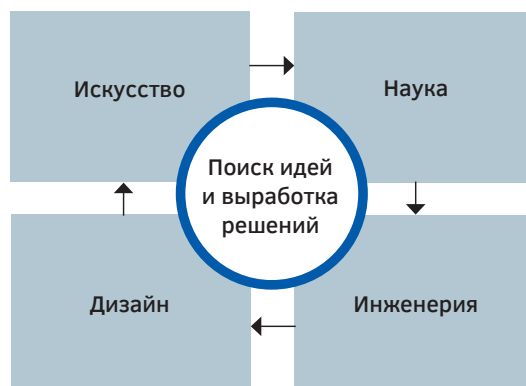
## Развитие дизайн-мышления

Дизайн, как и искусство, работает с формой, цветом и фактурой объекта, также вызывая эстетическое удовольствие. Однако коренное отличие дизайна и особый интерес к нему бизнеса состоит в удовлетворении потребностей, за которые множество людей готовы платить.



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ**
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ



Дизайн-мышление, как показано в книге, творчески генерирует новые идеи, интегрируя различные предметные области: науку, инженерию и искусство. Соединение различных методологий в одном проекте, сфокусированных на его задачи, да еще в эмоциональной окраске, требует выработки определенного способа мышления и графического языка визуализации. Он в результате дизайн-мышления позволяет обнаружить междисциплинарные взаимосвязи, которые приводят к изменению взгляда на проблему, ее другому видению и пониманию и в результате к новаторским решениям, к инновациям, создающим рыночные ценности. Это чрезвычайно важное качество для упреждающего управления.

---

**Менеджеры, действующие на опережение, должны развивать себя как дизайнеры — специалисты, использующие особый метод решения проблем, выработки стратегии и ее воплощения**

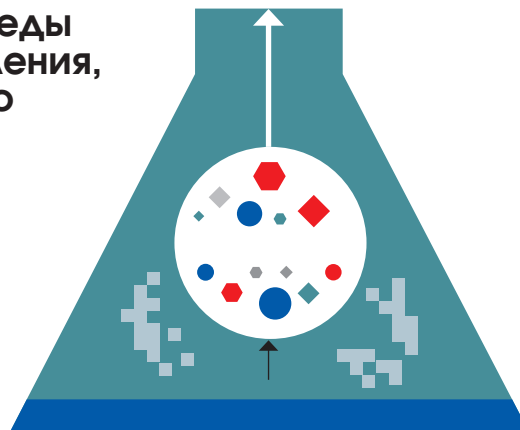
---



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ**
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

## Мнение экспертов, беседы с коллегами и размышления, формирующие позицию



Краткий, в слайдовом формате авторский текст сопровождается комментариями и мнениями экспертов, в качестве которых выступают практики и авторы известных книг.

### Пример 1

#### Смотрите, кто пришел

Пришло много людей, огромным преимуществом которых являлась особая разновидность невежества. Или, если выразиться мягче, определенная наивность. Они не успели усвоить запреты и потому не понимают, что не должны ставить под сомнение существующие методы. Новые люди по большому счету ничего не теряли, создавая новую парадигму. Ничего. Зато получить могли все сразу.

### Пример 2

Стратегия должна содержать пять или шесть творческих идей, которые сообщают, как наша компания собирается вести битву с конкурентами в своей отрасли

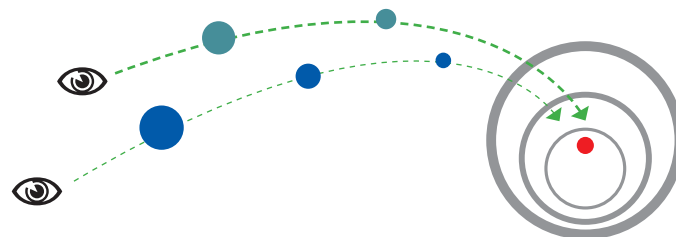
Это не план, не отчет на сто листов, не бюджет и не цель, а всего пять или шесть творческих идей. Если ваша компания не может изложить свою стратегию на одном листе бумаги, значит, стратегии у нее нет.



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

Беседы с коллегами и топ-менеджерами иллюстрируют разные взгляды и акцентируют внимание на дискуссионных вопросах.



### Пример

#### Из беседы с коллегой

##### ► Что значит: менеджер владеет методологией?

– Это значит, он способен менять методы и инструменты, стиль своей работы в зависимости от изменяющихся условий. Он способен, интеллектуально напрягаясь, найти то, что нужно для решения новой задачи в конкретной ситуации. Для этого надо много и постоянно работать с литературой, беседовать с людьми, слушать, но главное систематизировать информацию.

##### ► Некоторые менеджеры читают много, как бы впрок, для кругозора.

– Методология — это целенаправленный поиск. Должно быть отношение заинтересованности к напряженной интеллектуальной работе, понимание ее важности и необходимости и, конечно, умение работать с информацией. Причем необязательно много читать. Многие читают мало, но общаются с коллегами и этим компенсируют недостаток информации.

– Способы расширения кругозора могут быть разные. Очень полезно преподавание — оно помогает менеджеру углубить и осознать многие вещи и самому создавать новые идеи

##### ► Мы что, хотим превратить менеджера в НИИ?

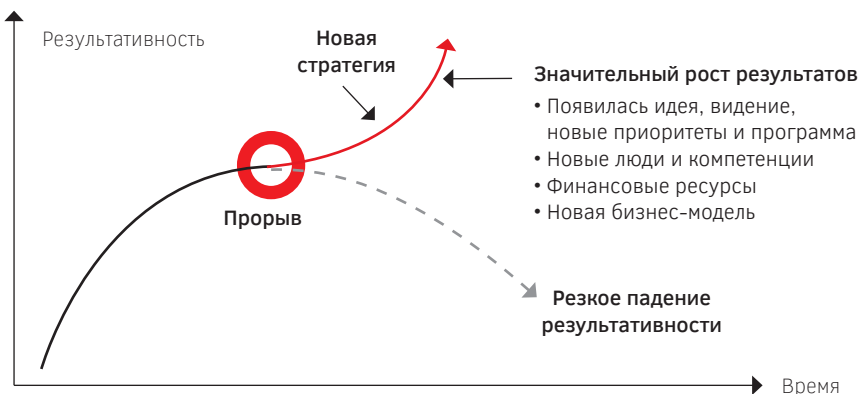
– Вовсе нет, но если он увидит, что нужно научное обобщение, то он должен заказать соответствующую НИР. Главное — адекватная внутренняя мотивация на достижение результата. Если этого нет, менеджер будет говорить: «это теория, а я практик», неосознанно превратив данный тезис в механизм самозащиты.

– Если менеджер работает в инновационной организации, ему приходится принимать решение, в каком направлении двигаться вперед. Для этого требуется видение, его главное ноу-хау. А вот превратить видение в концептуальный проект менеджер может поручить коллегам и консультантам, но в этой работе он должен сам участвовать, задавая параметры проекта, корректируя их и свое видение, сближая позиции. Конечно, во всем необходима мера.



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ



Пользование рубрикой «Для размышлений» рекомендуется читателю для выработки позиции и отработки методики рефлексии. Если вопросы обсуждаются в группе коллег, результат существенно возрастет за счет учета разных мнений.

### Пример 1

**Будущее невозможно в полной мере предвидеть. Но можно контролировать его наступление и быть готовым к быстрым изменениям**

Обдумайте свое понимание этого утверждения и план действий в соответствии с ним. Учтите при этом, что потребуется:

- Создание системы раннего оповещения, которая была бы способна выявлять те перемены, на которые нужно быстро отреагировать;
- Опыт быстрой разработки и внедрения новых систем, процессов и методов работы, которых потребует изменение внешней среды;
- Создание инфраструктуры, которая аналитически и организационно поддерживала бы решение двух первых задач.

### Пример 2

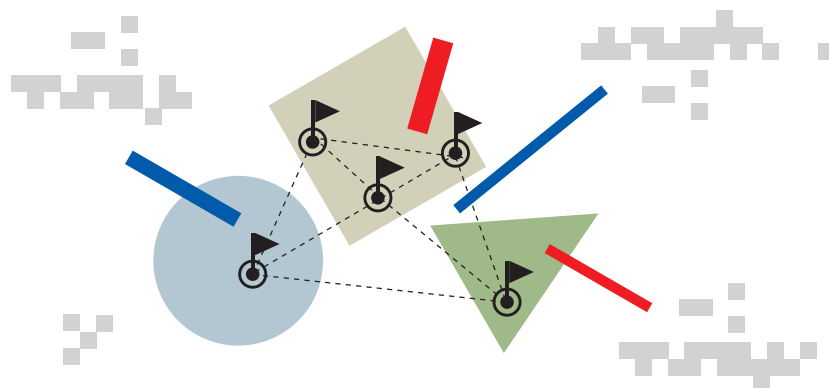
**Что невозможно измерить, тем нельзя управлять — это один из классических постулатов управления**

Актуальна ли такая постановка вопроса сегодня, когда мы говорим о неопределенности будущего, управлении смыслами, доверии? Есть мнение, что неактуальна. Можно сделать лишь качественную оценку с приемлемой точностью. Ваша позиция?



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ**
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ



## Правила упреждающего управления

Правило	Содержание действий
1. В организации присутствует дух инновационности, устремленности в будущее, понимание, что любое преимущество является временным и скоротечным	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непрерывный мониторинг контекста и научно-технических трендов;</li> <li>• Экспериментирование с новыми продуктами и услугами, бизнес-моделью;</li> <li>• Поощряется оправданный риск;</li> <li>• Обеспечение готовности к быстрым изменениям</li> </ul>
2. Стратегия нацелена на лидерство, постоянно обсуждается в коллективе и корректируется	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение исследовательской, аналитической, проектной работы для создания видения перспективы</li> </ul>
3. Структура компактная, гибкая, ориентирована на работу команд с высокими полномочиями, включает подразделение (группу) раннего обнаружения угроз и новых возможностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Культивирование распределенного лидерства, акцент на цифровизацию и расширение аналитической базы принятия решений</li> </ul>
4. Умное партнерство бизнеса — университета — науки находится под особым вниманием топ-менеджмента и является приоритетной зоной его ответственности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудничество на всех стадиях жизненного цикла стратегического процесса, включая совместные исследования, аналитическую работу, разработки, проектное обучение</li> </ul>
5. Выращивание талантов и непрерывное самообучение — элемент культуры и повседневной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание и поддержка творческой атмосферы, работа с резервом, обеспечивающая опережающее освоение новых компетенций и способность получения новых знаний</li> </ul>



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ

## Бэкграунд авторской позиции



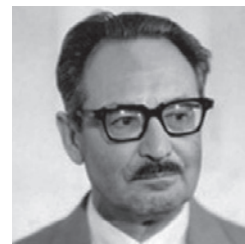
**Щедровицкий  
Георгий Петрович  
(1929 — 1994)**

Создатель научной школы методологии, основатель Московского методологического кружка.



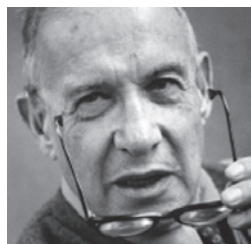
**Тoffлер Элвин  
(Alvin Eugene Toffler)  
(1928 — 2016)**

Футуролог



**Никаноров  
Спартак Петрович  
(1923 — 2015)**

Автор метода концептуального проектирования организационных систем



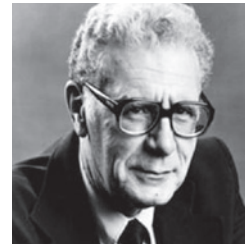
**Друкер Питер  
(Peter Drucker)  
(1909 — 2005)**

Футуролог, экономист, социолог, один из основоположников теории менеджмента и создателей концепции информационного общества.



**Баркер Джоэл  
(Joel Arthur Barker)**

Футуролог,  
бизнес-мыслитель



**Акофф Рассел  
(Russell Lincoln Ackoff)  
(1919 — 2009)**

Внес значительный вклад в развитие теории систем и научных методов управления.



**Пфеффер Джеффри  
(Jeffrey Pfeffer)**

Профессор Школы Бизнеса Стэнфордского Университета



**Ансофф Игорь  
(Harry Igor Ansoff)  
(1918 — 2002)**

Родоначальник концепции стратегического менеджмента



**Нортон Дэйвид  
(David P. Norton)**

Исследователь стратегического менеджмента



## БЫСТРЫЙ ТУР QUICK GUIDE

- 2 ОБ АВТОРЕ
- 3 АННОТАЦИЯ
- 4 СОДЕРЖАНИЕ
- 7 ЦЕЛЬ КНИГИ
- 8 СКВОЗНАЯ ИДЕЯ
- 10 НОВИЗНА
- 14 КОМПЕТЕНЦИИ  
ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ  
НА ОПЕРЕЖЕНИЕ
- 15 ТРЕБУЮТСЯ  
БУНТАРИ
- 17 РАЗВИТИЕ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ
- 18 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ
- 21 ПРАВИЛА  
УПРЕЖДАЮЩЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ
- 22 **БЭКГРАУНД  
АВТОРСКОЙ  
ПОЗИЦИИ**
- 24 КАК ПОЛУЧИТЬ  
КНИГУ



**Коттер Джон  
(John Paul Kotter)**

Автор книг  
в области лидерства



**Гари Хамел (Gary Hamel)**

Эксперт по вопросам  
менеджмента  
и стратегического управления



**Сенге Питер  
(Peter Senge)**

Директор Центра  
организационного обучения  
Массачусетского  
технологического  
университета



**Кристенсен Клейтон  
(Clayton Magleby Christensen)**

Ведущий эксперт  
в мире  
по инновациям и росту



**Каплан Роберт  
(Robert Samuel Kaplan)**

Исследователь  
стратегического  
менеджмента



**Морган Гарет  
(Gareth Morgan)**

Заслуженный профессор  
Йоркского университета в  
Торонто, создатель концепции  
«организационной метафоры»



**Мицнберг Генри  
(Henry Mintzberg)**

Профессор менеджмента  
Макгилльского университета  
в Монреале



**Портер Майкл  
(Michael Eugene Porter)**

Специалист в области  
экономической  
конкуренции



**Прахалад Ноимбатур  
Кришнарао (Coimbatore  
Krishnarao Prahalad)  
(1941 – 2010)**

Профессор корпоративной  
стратегии и международного  
бизнеса в Мичиганском  
университете

## Как получить книгу

**1** Приобрести  
в издательстве  
«Экономика»  
[www.economizdat.ru](http://www.economizdat.ru)



**2** Взять в  
пользование  
в библиотеке  
Уральского  
федерального  
университета

**3** Связаться с автором –  
потенциальным партнером,  
желающим сотрудничать в НИР,  
образовательных и консалтинговых проектах  
E-mail: [ldgitelman@gmail.com](mailto:ldgitelman@gmail.com)