

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК  
ФАКУЛЬТЕТ РЕКЛАМЫ И СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ  
Кафедра визуальных коммуникаций и дизайна в рекламе

**УПРАВЛЕНИЕ РАБОТОЙ ТВОРЧЕСКИХ КОМАНД В РЕКЛАМЕ  
И СВЯЗЯХ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

42.03.01 «Реклама и связи с общественностью»

Профиль Стилеобразование визуальных коммуникаций

Уровень квалификации выпускника - магистратура

Форма обучения – очная, очно-заочная, заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2026

*Управление работой творческих команд в рекламе и связях с общественностью*  
Рабочая программа дисциплины  
Составители: к.э.н. Н. В. Сотникова

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры  
№ 1 от 07.11. 2025 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

### **1. Пояснительная записка**

1.1 Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине.....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
<b>2. Структура дисциплины.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Содержание дисциплины.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Образовательные технологии.....</b>	<b>11</b>
<b>5. Оценка планируемых результатов обучения.....</b>	<b>12</b>
5.1. Система оценивания.....	12
5.2. Критерии выставления оценок .....	12
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	14
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....</b>	<b>15</b>
6.1. Список источников и литературы .....	15
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	17
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	17
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....</b>	<b>17</b>
<b>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья.....</b>	<b>17</b>
<b>9. Методические материалы.....</b>	<b>19</b>
9.1. Планы практических (семинарских) занятий.....	19

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** формирование у студентов системного представления о принципах и методах эффективного управления творческими коллективами в сфере рекламы и связей с общественностью, а также развитие практических навыков лидерства, организации командной работы и реализации креативных проектов.

### Задачи:

1. Изучить специфику творческой деятельности и психологические особенности участников креативных команд в рекламе и PR.
2. Выделить основные модели управления и организационные структуры, применимые для работы с творческим персоналом в рекламных агентствах и отделах.
3. Систематизировать методы подбора, мотивации и удержания талантливых сотрудников в условиях проектной деятельности и высокого уровня стресса.
4. Охарактеризовать основные подходы к постановке креативных задач, управлению процессом генерации идей и разработки рекламных продуктов.
5. Обобщить и классифицировать технологии создания благоприятного психологического климата, разрешения конфликтов и стимулирования инноваций в команде.
6. Раскрыть роль и значение эффективного коммуникатора и лидера/руководителя как ключевой фигуры в создании условий для творческой самореализации команды.
7. Показать перспективы развития подходов к управлению творческими командами в условиях цифровой трансформации и изменения рекламных рынков.

## 1.2. Формируемые компетенции, а также перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (знания, умения, владения), сформулированные в компетентностном формате: УК-3; ПК-5.

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<i>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</i>	УК-3.1 демонстрирует способность организовать работу коллектива	<i>Знать: принципы организации работы коллектива Уметь: организовывать работу коллектива Владеть: навыками управления человеческими ресурсами</i>
	УК-3.2 разрабатывает стратегию работы коллектива, определяет функции участников и расставляет приоритеты; гибко изменяет стратегию работы в зависимости от ситуации	<i>Знать: принципы разработки и адаптации стратегии работы Уметь: расставлять приоритеты и определять функции членов коллектива в процессе реализации стратегии Владеть: навыками разработки и адаптации стратегии в зависимости от ситуации</i>
	УК-3.3 проявляет способность мобилизовать других на достижение поставленных целей; привлекает и поддерживает талантливых участников команды;	<i>Знать: базовые принципы управления персоналом; схемы мотивации Уметь: мобилизовать других на достижение поставленных целей; привлекать и поддерживать талантливых участников команды Владеть: навыками заботы о коллективе</i>

		демонстрирует заботу о коллективе	
ПК-5	Способен контролировать и оценивать эффективность стилеоразующих ВК	ПК-5.1 Владеет навыками оценки эффективности разработанных стратегий стилеобразования ВК	<i>Знать:</i> понятие эффективности и виды эффективности <i>Уметь:</i> выбирать методы и показатели оценки эффективности <i>Владеть:</i> навыками оценки эффективности и определения направлений ее совершенствования

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «**Управление работой творческих команд в рекламе и связях с общественностью**» относится к части формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана по направлению подготовки магистратуры 42.03.01. «Реклама и связи с общественностью» (профиль «Стилеобразование визуальных коммуникаций»).

## 1. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 ч.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	12
4	Семинары/лабораторные работы	18
Всего:		30

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 60 академических часа(ов).

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	8
4	Семинары/лабораторные работы	16
Всего:		24

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	4
4	Семинары/лабораторные работы	8
Всего:		12

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

### 3.СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№№	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	Введение в управление творческими командами. Специфика креативной деятельности в рекламе и PR	Понятие творческой (креативной) команды в контексте рекламного бизнеса и связей с общественностью. Отличия управления творческим коллективом от управления в других сферах. Роль рекламного агентства как фабрики идей. Обзор современных трендов: цифровая трансформация, удаленная работа, кросс-функциональные команды. Междисциплинарный характер дисциплины: связь психологии творчества, менеджмента и маркетинга. Психология творческой личности. Типология творческих работников (генераторы идей, аналитики, эстеты, реализаторы). Условия возникновения креативной идеи: вдохновение и рутина. Мотивация творческого труда. Понятие «потока» (flow) и условия его достижения в командной работе.

2.	2 Формирование творческой команды: роли, состав, подбор персонала	<p>Принципы комплектования творческой команды. Модели командных ролей (Р. Белбин, Т.Ю. Базаров): применимость для рекламных специальностей. Ролевая структура рекламной команды: копирайтер, арт-директор, дизайнер, стратег, креативный директор, продюсер, аккаунт-менеджер. Профессиограммы и психограммы креативных специалистов. Источники и методы поиска талантов. Специфика оценки кандидатов в творческие отделы: портфолио-ревью, тестовые задания, кейс-интервью. Оценка креативных способностей: дивергентное мышление, гибкость, оригинальность. Адаптация новых сотрудников в творческой среде. Проблема совместимости и срабатываемости в команде.</p>
3.	3 Лидерство и руководство в творческом коллективе	<p>Стили руководства применительно к креативным командам: авторитарный, демократический, либеральный, ситуативный. Коучинг как стиль управления. Фигура креативного директора: функции и компетенции. Отличие менеджера от лидера в творческой среде. Вдохновляющее лидерство (трансформационное лидерство). Распределенное лидерство в проектных группах. Авторитет и харизма руководителя. Фасилитация: управление групповой динамикой. Техники фасилитации креативных сессий: модерация, активизация пассивных участников, работа с «доминантами» и «критиканами». Принятие решений в творческой команде: консенсус, голосование, авторитарное решение. Делегирование полномочий и ответственности.</p>

4. 4	Организация креативного процесса: от брифа до реализации	<p>Жизненный цикл рекламного проекта: инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение. Креативный бриф как основной инструмент управления: структура, требования, типичные ошибки. Брифинг команды: как ставить задачи, чтобы не убить идею. Методы генерации идей: мозговой штурм (и его модификации), синектика, метод фокальных объектов, морфологический анализ, латеральное мышление (Э. де Боно). Карты мышления (mind maps) и майнд-фитнес. Управление процессом разработки креативных концепций. Прототипирование и макетирование (скетчи, вайрфреймы, мудборды). Сбор и обработка обратной связи внутри команды. Принципы конструктивной критики: «сэндвич-метод», критика как развитие идеи. Приемка работ. Защита креативных идей перед руководством и клиентом.</p>
5. 5	Управление проектами и эффективностью творческой команды	<p>Специфика проектного управления в рекламе. Методологии управления: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban. Адаптация Scrum для рекламных команд (спринты, бэклог, стендапы, ретроспективы). Инструменты управления задачами и совместной работы (Trello, Asana, Jira, Notion, Miro, Kaiten). Тайм-менеджмент в творческой среде: учет времени, дедлайны, работа с прокрастинацией. Оценка эффективности творческой команды: KPI и OKR. Количественные (сроки, бюджет, объем) и качественные (креативность, соответствие брифу, новизна) показатели. Понятие рентабельности креативности (ROI). Управление портфелем проектов.</p>

6. 6	Корпоративная культура и мотивация в творческом коллективе	<p>Понятие и структура корпоративной культуры рекламного агентства. Типы корпоративных культур (К. Камерон и Р. Куинн): клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная. Влияние корпоративной культуры на креативность. Ценности творческой команды: открытость, доверие, уважение, свобода самовыражения, ориентация на результат. Психологическая безопасность в команде (Э. Эдмондсон). Мотивация творческих сотрудников: теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) в контексте креативного труда. Материальная мотивация: оклад, бонусы, проценты, KPI. Нематериальная мотивация: признание, интересные задачи, свобода, развитие, комфортная среда.</p>
7. 7	Коммуникации в творческой команде и управление конфликтами	<p>Внутренние коммуникации в рекламном агентстве. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. Взаимодействие креативного отдела с аккаунт-отделом (клиентским сервисом), стратегическим планированием и продакшеном. Синдром «испорченного телефона» при передаче задач от клиента к креаторам. Обратная связь как инструмент управления. Техники эффективной обратной связи (SBI, COIN). Природа конфликтов в творческой среде: ценностные конфликты, ролевые конфликты, конфликты идей, межличностные конфликты. Динамика конфликта. Стратегии поведения в конфликте (К. Томас): соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Медиация и фасилитация в разрешении споров. Управление конфликтами между командой и клиентом. Профилактика конфликтов.</p>

8. 8	Управление стрессом и профилактика выгорания в творческих профессиях	<p>Специфика стресса в рекламной деятельности: ненормированный график, высокие требования, субъективность оценки, ответственность за результат, «творческий кризис», эмоциональная вовлеченность. Понятие профессионального выгорания (синдром burnout): фазы и симптомы. Эмоциональное выгорание у креаторов. Факторы, способствующие выгоранию (организационные и личностные). Ресурсы совладания со стрессом (копинг-стратегии). Методы профилактики выгорания на уровне организации: нормирование труда, ротация задач, супервизия, корпоративные программы wellbeing. Методы профилактики на уровне личности: тайм-менеджмент, психогигиена, хобби, спорт, работа с перфекционизмом. Роль руководителя в сохранении психологического здоровья команды.</p>
9. 9	Цифровая трансформация и будущее творческих команд	<p>Влияние цифровых технологий на работу творческих коллективов. Инструменты удаленной коллаборации: синхронная и асинхронная работа. Управление распределенными (виртуальными) командами. Big Data и аналитика в помощь креативу: data-driven креатив. Искусственный интеллект (AI) в рекламе и PR: генерация контента, автоматизация рутины. AI как член команды или инструмент? Взаимодействие человека и AI в творческом процессе. Этические аспекты использования AI. Новые роли в творческих командах будущего. Тенденции развития рынка рекламы и PR и их влияние на организацию творческого труда. Гибкие методологии будущего. Творческие хабы и креативные кластеры.</p>

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть

использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль: - опрос, участие в дискуссии, доклады - тест - практические задачи и задания - презентации, разработки, - контрольная работа	5 балла 10 баллов 5 балла 10 баллов 10 баллов	15 баллов 10 баллов 15 баллов 10 баллов 10 баллов
Промежуточная аттестация		40 баллов
<b>Итого за дисциплину – зачет с оценкой</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль в форме семинарских, практических занятий, творческих заданий, тестов и контрольных работ, промежуточная аттестация: в форме экзамена.

#### Контрольные вопросы:

1. Специфика управления творческими коллективами: основные отличия от управления в других сферах бизнеса.
2. Понятие творческой команды в рекламе и PR: признаки, структура, жизненный цикл.
3. Психологические особенности творческой личности и их учет в управленческой деятельности.
4. Типология ролей в творческой команде (модели Р. Белбина, Т.Ю. Базарова): характеристика и практическое применение.
5. Ролевая структура рекламной команды: функции копирайтера, арт-директора, дизайнера, стратега.
6. Методы подбора и оценки персонала в творческие отделы: специфика портфолио-ревью и кейс-интервью.
7. Адаптация новых сотрудников в творческой среде: проблемы и пути их решения.
8. Стили руководства в творческих коллективах: условия эффективности различных подходов.
9. Коучинг и фасилитация как стили управления креативной командой.
10. Компетенции и функции креативного директора как ключевой фигуры управления.
11. Трансформационное (вдохновляющее) лидерство в творческой среде.
12. Понятие фасилитации. Техники управления групповой динамикой при проведении креативных сессий.
13. Принятие решений в творческой команде: методы и их эффективность.
14. Креативный бриф как инструмент управления: структура, требования, типичные ошибки постановки задач.
15. Методы генерации идей: мозговой штурм и его модификации.
16. Методы генерации идей: синектика, метод фокальных объектов, латеральное мышление.
17. Организация процесса разработки креативных концепций: от идеи до прототипа (макета).

18. Принципы конструктивной критики и методы сбора обратной связи в творческой команде.
19. Методологии управления проектами в рекламе: Waterfall Agile.
20. Адаптация Scrum и Kanban для работы творческих команд.
21. Цифровые инструменты управления задачами и совместной работы (Trello, Notion, Miro, Asana).
22. Тайм-менеджмент в творческой среде: борьба с прокрастинацией и работа с дедлайнами.
23. KPI и OKR для оценки эффективности творческой команды: количественные и качественные показатели.
24. Понятие и структура корпоративной культуры рекламного агентства.
25. Типы корпоративных культур (К. Камерон и Р. Куинн) и их влияние на креативность.
26. Психологическая безопасность в команде как фактор генерации идей.
27. Мотивация творческих сотрудников: применение теорий мотивации (Маслоу, Герцберг) в креативной среде.
28. Материальная и нематериальная мотивация в творческих коллективах: баланс и эффективность.
29. Внутренние коммуникации в рекламном агентстве: взаимодействие креативного отдела со смежными подразделениями.
30. Природа и виды конфликтов в творческой среде.
31. Стратегии поведения в конфликте (модель К. Томаса) и их применимость для творческих команд.
32. Медиация и фасилитация как методы разрешения конфликтов.
33. Специфика стресса в рекламной деятельности: факторы и проявления.
34. Профессиональное выгорание (burnout) у творческих работников: симптомы, фазы, профилактика.
35. Роль руководителя в сохранении психологического здоровья команды.
36. Управление распределенными (виртуальными) творческими командами.
37. Влияние искусственного интеллекта (AI) на организацию творческого труда в рекламе и PR.
38. Этические аспекты управления творческими командами.
39. Тенденции развития рынка рекламы и их влияние на трансформацию творческих коллективов.
40. Формирование ценностей и традиций, поддерживающих инновационную активность команды.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### **Основная**

1. Андриянов Н.Ю., Тонконог В.В. Стимулирование работников организации как ключевой аспект успешного управления персоналом//Труд и социальные отношения. 2024. Т. 35. № 4. С. 164-171. <https://elibrary.ru/item.asp?id=74036492>
2. Заречнева Е.И. Психологические аспекты управления творческим коллективом в инновационной деятельности//Вектор научной мысли. 2024. № 6 (11). С. 164-167. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_69027554\\_71597268.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_69027554_71597268.pdf)
3. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б., Эсаулова И. А.. Управление персоналом в России: история и современность Инфра-М, 2025 <https://znanium.ru/catalog/document?id=463595>

4. Салогуб А.М. Человекоцентричность - ключевой фактор развития креативной индустрии//Caucasian Science Bridge. 2024. Т. 7. № 3 (25). С. 73-81. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_80062566\\_49840218.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_80062566_49840218.pdf)

5. Христофорова И.В. Профессиональные компетенции в маркетинге, рекламе и дизайне: актуальность формирования для кадров креативных индустрий. В сборнике: Научное сообщество студентов XXI века: экономика, финансы, управление, цифровизация, психология, дизайн, право. сборник материалов VI Межвузовской студенческой научно-практической конференции. Москва, 2025. С. 735-741. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_82642003\\_59048135.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_82642003_59048135.pdf)

### Дополнительная

1. Курганский, И. М. Направления совершенствования практико-ориентированного подхода образовательных программ подготовки специалистов для продвижения креативных индустрий: кабинетные и полевые маркетинговые исследования / И. М. Курганский, В. А. Кошель, С. В. Панасенко, И. В. Христофорова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2025. – Т. 30. – № 1. – С. 87-110. <https://1economic.ru/lib/123697>

2. Фадеева Т.Е., Старусева-Першеева А.Д. Дополните Генеративные практики в креативных индустриях: "фиджитал"-аспект художественного проектирования//Дом Бурганова. Пространство культуры. 2023. Т. 19. № 3. С. 79-89. <https://elibrary.ru/item.asp?id=54144705>

3. Христофорова, И. В. Личностный маркетинг: как построить успешную карьеру дизайнеру одежды / И. В. Христофорова // Международные коммуникации в индустрии моды : сборник материалов II Международной научно-практической конференции / под общ. ред. Н. Н. Гордиенко. – Москва, 2020. – С. 107-114. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_43998258\\_27458321.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_43998258_27458321.pdf)

4. Христофорова, И. В. Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы / И. В. Христофорова, В. А. Христофоров, А. Е. Суглобов [и др.]. – Москва : Знание-М, 2020. – 198 с. <https://znanium.ru/catalog/document?pid=1047091>

### Справочная литература

5. **Шевченко, Д. А.** Реклама. Маркетинг. PR : учебно-справочное пособие : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям: 080111 — Маркетинг и 032401 — Реклама / Д. А. Шевченко. — Изд. 3-е, перераб. и доп. — Москва : РГГУ, 2014. — 591 с.
6. **Перцовский, Н. И.** Маркетинг: Краткий толковый словарь основных маркетинговых понятий и современных терминов / Н. И. Перцовский. — Москва : Дашков и К, 2016. — 140 с. — ISBN 978-5-394-02672-0.

### Источники специальной периодической литературы:

- **Маркетинг в России и за рубежом** (издательство Финпресс) ([www.dis.ru](http://www.dis.ru)). Журнал посвящен теории и методологии маркетинга, маркетингу в различных отраслях и сферах деятельности.
- **Практический маркетинг** ([www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)). Журнал посвящен практике в сфере маркетинговой деятельности. В нем раскрывается специфика использования на практике маркетингового инструментария. Журнал рекомендуется Гильдией маркетологов.
- **Маркетолог** ([www.marketolog.ru](http://www.marketolog.ru)). Ежемесячный журнал. Посвящен пропаганде маркетинговой теории и практике.
- **Индустрия рекламы** ([www.ir-magazine.ru](http://www.ir-magazine.ru)). Еженедельный журнал. Среди специалистов в области маркетинга и рекламы занимает одно из первых мест. Основная идея и стиль этого журнала – рецепты успешного бизнеса в России и за рубежом.
- **Рекламные идеи / Advertising Ideas** ([www.advi.ru](http://www.advi.ru)). Профессиональный журнал о креативных стратегиях и практиках в рекламе и PR.

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

- Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
- ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
- Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
- Образовательная платформа «Юрайт» [urait.ru](http://urait.ru)
- КиберЛенинка – научная электронная библиотека [cyberleninka.ru](http://cyberleninka.ru)

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

- Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>
- Информационные справочные системы:
  - Консультант Плюс
  - Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;

- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1. Планы семинарских/ практических занятий

**Цель семинарских занятий:** направлена на практическое включение студентов в самостоятельную исследовательскую и аналитическую работу, касающуюся основных разделов и тем курса.

В ходе проведения семинаров студентам предлагается ответить на вопросы по рассматриваемым темам, а также на контрольные вопросы преподавателя по тематике предыдущих семинарских занятий, с целью выяснения степени усвоения пройденного материала.

Задачи, задания и ситуации, решаемые и выполняемые и на семинарах, служат основными направлениями подготовки студентов к умению анализировать литературу, аргументировано излагать свое мнение, вести дискуссию, развивать способности к сбору маркетинговой информации и подготовки докладов и выступлений.

Схема семинарского занятия (учебная пара длительностью 90 мин.): блиц-опрос (15 мин), игровой опрос по выполненному домашнему заданию (45 мин), постановка преподавателем новых теоретических и практических подходов к их решению на примере конкретного задания (15 мин), ответы на вопросы студентов (10 мин), требования и

рекомендации по выполнению домашнего задания (5 мин).

## **Темы семинарских занятий:**

### **Занятие 1. Введение в управление творческими командами. Специфика креативной деятельности**

*Вид практического занятия: беседа.*

Понятие творческой команды в рекламе и PR. Отличие управления творческим коллективом от управления в других сферах. Психология творческой личности: характерные черты, мотивы, ценности. Типология творческих работников (генераторы, аналитики, реализаторы). Понятие «потока» (flow) и условия его достижения в командной работе.

### **Занятие 2. Формирование творческой команды: роли, состав, подбор**

*Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия.*

Принципы комплектования творческой команды. Модели командных ролей (Р. Белбин, Т.Ю. Базаров). Ролевая структура рекламной команды: копирайтер, арт-директор, дизайнер, стратег, креативный директор. Специфика оценки кандидатов: портфолио-ревью, тестовые задания, кейс-интервью. Адаптация новых сотрудников в творческой среде.

### **Занятие 3. Лидерство и руководство в творческом коллективе**

*Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия.*

Стили руководства в креативных командах: авторитарный, демократический, либеральный, ситуативный. Фигура креативного директора: функции и компетенции. Отличие менеджера от лидера. Вдохновляющее лидерство. Фасилитация: управление групповой динамикой. Техники фасилитации креативных сессий.

### **Занятие 4. Организация креативного процесса: от брифа до реализации**

*Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия.*

Жизненный цикл рекламного проекта. Креативный бриф как основной инструмент управления: структура, требования, типичные ошибки. Методы генерации идей: мозговой штурм, синектика, метод фокальных объектов, латеральное мышление. Прототипирование и мудборды. Принципы конструктивной критики. Защита идей перед клиентом.

### **Занятие 5. Управление проектами и эффективностью творческой команды**

*Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия.*

Методологии управления: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban. Адаптация Scrum для рекламных команд. Инструменты управления задачами (Trello, Asana, Notion, Miro). Тайм-менеджмент в творческой среде: дедлайны и прокрастинация. Оценка эффективности: KPI и OKR для творческих команд.

*Практические задания: Работа в малых группах: разработка структуры бэклога для рекламной кампании; анализ эффективности работы команды на конкретном примере.*

### **Занятие 6. Корпоративная культура и мотивация в творческом коллективе**

*Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия.*

Понятие и структура корпоративной культуры рекламного агентства. Типы корпоративных культур (К. Камерон и Р. Куинн). Ценности творческой команды. Психологическая безопасность. Мотивация творческих сотрудников: материальная и нематериальная.

*Практические задания: Анализ корпоративной культуры известных рекламных агентств. Разработка программы нематериальной мотивации для креативного отдела.*

## **Занятие 7. Коммуникации и управление конфликтами в творческой команде**

*Вид практического занятия: беседа.*

Внутренние коммуникации в агентстве: вертикальные и горизонтальные. Взаимодействие креативного отдела с аккаунт-отделом и стратегами. Синдром «испорченного телефона». Обратная связь как инструмент управления. Природа конфликтов в творческой среде. Стратегии поведения в конфликте (К. Томас). Медиация и фасилитация в разрешении споров.

## **Занятие 8. Управление стрессом и профилактика выгорания в творческих профессиях**

*Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия.*

Специфика стресса в рекламной деятельности. Понятие профессионального выгорания: фазы и симптомы. Факторы, способствующие выгоранию. Методы профилактики на уровне организации и личности. Роль руководителя в сохранении психологического здоровья команды.

*Практические задания: Диагностика уровня стресса (самодиагностика). Разработка чек-листа профилактики выгорания для руководителя творческого отдела. Анализ кейсов выгорания в профессиональной среде.*

## **Занятие 9. Цифровая трансформация и будущее творческих команд**

*Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия.*

Управление распределенными (виртуальными) командами. Инструменты удаленной коллаборации. Big Data и data-driven креатив. Искусственный интеллект (AI) в рекламе и PR: генерация контента, автоматизация. AI как член команды или инструмент? Этические аспекты. Новые роли в творческих командах будущего.

*Практические задания: Дискуссия на тему «Заменит ли AI креативную команду?». Разработка модели творческой команды будущего (через 10 лет).*

### **Примерная тематика докладов в презентационной форме:**

1. Психологический портрет современного креатора.
2. Теория командных ролей Р. Белбина: применение в рекламном агентстве.
3. Специфика оценки портфолио при найме творческих специалистов.
4. Коучинг как стиль управления творческой командой.
5. Техники фасилитации креативных сессий: обзор и сравнительный анализ.
6. Креативный бриф: искусство постановки задач.
7. Методы генерации идей: от мозгового штурма до латерального мышления.
8. Agile и Scrum в работе рекламного агентства: мифы и реальность.
9. Цифровые инструменты для управления творческими проектами (Trello, Notion, Miro).
10. Типы корпоративных культур в рекламных агентствах.
11. Психологическая безопасность как фактор креативности.
12. Нематериальная мотивация творческих сотрудников: лучшие практики.
13. Природа конфликтов в креативных командах и способы их разрешения.
14. Профессиональное выгорание в рекламе: симптомы и профилактика.
15. Управление распределенными творческими командами.
16. Искусственный интеллект в творческом процессе: угрозы и возможности.
17. Этические дилеммы в управлении творческими коллективами.
18. Роль креативного директора: искусство баланса между творчеством и бизнесом.
19. Методы мотивации творческой команды.
20. Формирование бренда работодателя для привлечения талантов в рекламное агентство.

### **Примерная тематика письменных заданий (рефератов/эссе/аналитических работ):**

1. Сравнительный анализ стилей руководства в творческих коллективах (на примере 2-3 агентств).
2. Разработка профиля должности (job profile) для креативного директора / копирайтера / арт-директора.
3. Проектирование системы адаптации для нового сотрудника креативного отдела.
4. Анализ командных ролей в успешном рекламном проекте (кейс по выбору).
5. Методы стимулирования генерации идей: обзор и рекомендации для конкретного агентства.
6. Внедрение Agile-методологий в работу креативной команды: план действий и возможные риски.
7. Критерии оценки эффективности работы творческой команды: разработка системы KPI.
8. Корпоративная культура как фактор удержания талантов в рекламном бизнесе.
9. Конфликт интересов между креативным и аккаунт-отделом: причины и пути решения.
10. Профилактика профессионального выгорания в творческом коллективе: программа мероприятий.
11. Особенности управления творческой командой в условиях удаленной работы.
12. Влияние искусственного интеллекта на трансформацию ролей в рекламной команде.
13. Этические аспекты управления креативными сотрудниками: границы допустимого.
14. Формирование HR-бренда рекламного агентства для привлечения молодых специалистов.
15. Специфика мотивации творческих сотрудников поколения Z.
16. Роль обратной связи в развитии творческого потенциала команды.
17. Управление креативной командой в кризисных ситуациях (потеря клиента, срыв дедлайна).
18. Разработка чек-листа для самодиагностики руководителя творческого отдела.
19. Анализ влияния национальных и культурных особенностей на управление творческими командами (в международных агентствах).
20. Проектирование идеального офиса (пространства) для работы творческой команды.