

**Прокофьева Диана****Александровна**

студент, ФГАОУ ВО «Балтийский  
Федеральный Университет имени  
Иммануила Канта», г. Калининград,  
Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-2558-8165

**e-mail:** dianayork@mail.ru

**Шамардина Наталья****Владимировна**

д-р искусствоведения, ФГАОУ ВО  
«Балтийский Федеральный  
Университет имени Иммануила  
Канта», г. Калининград, Российская  
Федерация

**ORCID:** 0000-0003-3651-4102

**e-mail:** nvov04@mail.ru

**Prokofeva Diana**

Student, Immanuel Kant Baltic  
Federal University, Kaliningrad,  
Russia

**ORCID:** 0000-0003-2558-8165

**e-mail:** dianayork@mail.ru

**Shamardina Natalia**

Doctor of Art Criticism, Immanuel  
Kant Baltic Federal University,  
Kaliningrad, Russia

**ORCID:** 0000-0003-3651-4102

**e-mail:** nvov04@mail.ru

## ВЛИЯНИЕ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ НА СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

**Аннотация.** Задача статьи – проанализировать особенности современного подхода к организации рабочего процесса в креативных индустриях, где ключевым является понятие «бирюзовая организация», отличительные качественные характеристики которой – самоуправление и самоорганизация, подразумевающие самостоятельное осуществление сотрудниками процесса организации трудовой деятельности и выполнения рабочих проектов. Существенную роль при организации менеджмента креативных индустрий в современном обществе играют правила построения грамотной коммуникации с креативным классом, людьми, которые являются движущей силой креативной экономики. В работе исследовано функционирование «бирюзовых организаций» исключительно в рамках креативной экономики, где наибольшей ценностью является реализация творческого потенциала сотрудника.

**Ключевые слова:** бирюзовые организации, креативная экономика, креативные индустрии, креативный класс, культурные индустрии, менеджмент, самоуправление, эволюционная цель.

**Цитирование:** Прокофьева Д.А., Шамардина В.Ш. Влияние креативной экономики на современный менеджмент креативных индустрий//Вестник университета. 2020. № 7. С. 120–127.

## INFLUENCE OF THE CREATIVE ECONOMY ON MODERN MANAGEMENT OF CREATIVE INDUSTRIES

**Abstract.** The features of the modern approach to the organization of working process in creative industries, where the key is the concept of “teal organization” distinctive quality characteristics of which are self-government and self-organization, implying independent implementation of the work processes and projects realization by the employees, have been considered. The rules of creating competent communication with the creative class, people who are the driving force of the creative economy, play an essential role in organizing the management of creative industries in modern society. The functioning of “teal organizations” exclusively within the framework of a creative economy, where the greatest value is the realization of the creative potential of the employee, has been examined in the article.

**Keywords:** creative class, creative economy, creative industries, cultural industries, evolutionary purpose, management, self-government, teal organizations.

**For citation:** Prokofeva D.A., Shamardina N.V. (2020) Influence of the creative economy on modern management of creative industries. *Vestnik universiteta*. I. 7, pp. 120–127. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-7-120-127

Актуальность настоящего научного исследования обусловлена нарастающей мировой тенденцией построения организационных структур креативных индустрий на путях отхода от иерархической структуры управления, принципах доверительных отношений между коллегами, функционирования внутри компании самоуправляющихся команд, на раскрытии потенциала каждого сотрудника.

Цель исследования – изучить специфику функционирования бирюзовых организаций в креативных индустриях.

Задачи исследования включают:

- анализ особенностей менеджмента и характерных методов управления для креативных индустрий;
- изучение, обобщение и анализ функционирования бирюзовых организаций;
- определение степени влияния креативной экономики на особенности функционирования компаний, специализирующихся на создании продукта интеллектуальной собственности.

Инновационные изменения, происходившие в обществе XX в., обусловили появление в философском лексиконе термина «культурные индустрии» (англ. cultural industries), претерпевшего в дальнейшем собственную эволюцию. Появления термина принято соотносить с работой «Диалектика просвещения. Философские

© Прокофьева Д.А., Шамардина В.Ш., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



фрагменты» 1947 г. немецких социологов и философов Т. Адорно (1903–1969) и М. Хоркхаймера (1895–1973), в которой анализируется мировая тенденция технологического оснащения различных сфер общества, в том числе и культуры [5]. Именно они ввели как негативное определение понятие «культурные индустрии», утверждая, в частности, что «техническая и социальная дифференциация и специализация приводят к культурному хаосу» [5, с. 54]. По их мнению, технологизация в культурной сфере стала причиной обращения продуктов художественной деятельности в потребительскую ценность. Ученые критически характеризуют культуру, превратившуюся в одну из рядовых отраслей экономики, аргументируя свою точку зрения тем, что массовизация культуры обеспечивает существование капитализма, порождает деградацию общества, тиражирование нивелирует уникальность искусства, а прибыль, которая становится целью культурных индустрий, приводит к унификации смыслов, образов и делает человека зависимым, создавая возможность для манипуляции его сознанием.

Новый этап осмысления феномена «креативных индустрий» связан с социологической концепцией постиндустриальной стадии динамики общества. В конце XX в. интеллектуальное развитие общества характеризуется стремительными инновационными прорывами во всех областях общественной жизни. Модернизация, наблюдаемая во многих сферах жизни общества в постиндустриальную эпоху, проявляется и в культуре, привнося в нее новые стратегии развития. В этом контексте заново возникает понятие «креативные индустрии» (англ. creative industries), ставшее теперь более универсальным и позитивным, и с таким наполнением входит в активное употребление. В современном обществе ученые, изучающие феномен «креативных индустрий» разделились на два лагеря: одни считают термины культурных и креативных индустрий синонимичными, другие склоняются к выделению в них существенных различий. В исследовании А. В. Боковой «Индустриализация культуры: от критики к построению сети» утверждается, что отличительная особенность терминов культурная и креативная индустрия заключается в разных уровнях существования творческого продукта:

- «культурные индустрии» ориентируются на просветительский потенциал, например, как делают это музеи и художественные галереи;
- «креативные индустрии» в первую очередь ставят задачу получения прибыли и создания рабочих мест в результате непосредственной работы с интеллектуальной собственностью.

Примером креативных индустрий можно считать развлечения, кинопроизводство, рекламу, создание программных продуктов в сфере информационных технологий, компьютерные игры, дизайн и т. п. [1].

Использование творческих и интеллектуальных ресурсов в постиндустриальной экономике стало причиной возникновения нового экономического сектора – креативной экономики или экономики знаний.

К определению термина «креативная экономика» обращались многие исследователи. Считается, что впервые это понятие было введено в 2000 г. журналом Business Week. В 2001 г. выходит книга Дж. Хокинса «Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги». В ней автор презентовал новую систему, объединяющую такие элементы, как творчество, интеллектуальная собственность, менеджмент и капитал [4]. Рассмотрим более подробно основные положения, выделяемые автором в работе.

Что Дж. Хокинс определяет под термином «креативная экономика»? Главными составляющими креативной экономики и креативных индустрий являются:

- авторское право;
- патентное право;
- торговые марки;
- промышленные образцы.

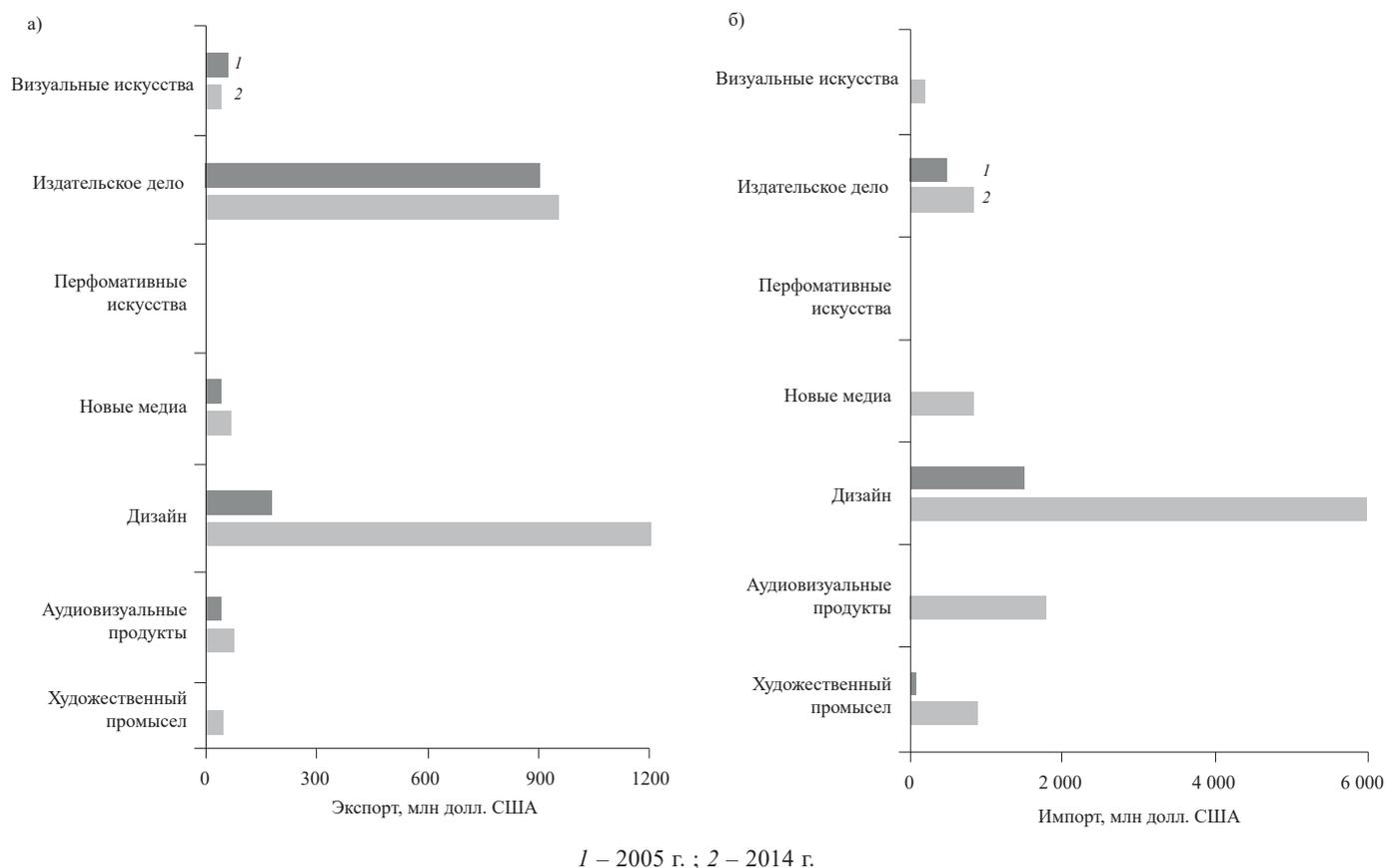
Само творчество, по мнению автора, «необязательно является экономической деятельностью, но может стать таковой, когда его продуктом становится идея, имеющая экономическое применение» [4, с. 12]. Творческий продукт, являющийся результатом творческого процесса, становится экономическим товаром или услугой, обладающей экономической ценностью, стоимостью. Именно творческий продукт и становится главным звеном креативной экономики.

И главное: принципиальное отличие креативной экономики от традиционной характеризуется центральной ролью личности. Именно творческий потенциал и интеллектуальная работа становятся отправной точкой для производства успешных креативных продуктов и, как результат, получения экономической прибыли. В данном контексте актуальным становится вопрос о грамотном управлении творческими людьми.

Согласно докладу конференции ООН по торговле и развитию (UNCTAD) за 2018 г., стимулирование и расширение креативной экономики приносит как коммерческую, так и культурную выгоду. В последние 10 лет у правительств разных стран мира выявилась тенденция диверсификации экономики, целенаправленного стимулирования экономического роста и процветания городов посредством создания и поддержки креативных индустрий [11].

Составители доклада международной организации подчеркивают важность акцентирования внимания на социальных и культурных целях и задачах, которые государства сумеют реализовать при условии увеличения количества креативных индустрий в стране.

В докладе UNCTAD 2018 г. проанализирована мировая ситуация креативной экономики разных стран за 2005–2014 гг. Рассмотрим статистические данные по России (рис. 1).



Источник: [11]

Рис. 1. Экспорт (а) и импорт (б) креативных продуктов по категориям в Российской Федерации, 2005 г., 2014 г. (доклад UNCTAD 2018 г.)

На графиках, иллюстрирующих доклад UNCTAD 2018 г. с данными как об экспорте, так и об импорте креативных продуктов за 2014 г., наглядно и убедительно преобладает дизайн.

В настоящем исследовании далее рассматривается менеджмент одной из самых успешно функционирующих более 25 лет компании по созданию графического, промышленного и веб-дизайна – студии Артемия Лебедева.

Креативные индустрии создаются творческими людьми, которые стремятся сделать мир лучше [3]. Они адаптируют свои изобретательские решения к окружающей их действительности, оказывая влияние на вкусы общества. «Творчество возможно в любой организации, где возможны инновация и изобретение. Более всего оно процветает тогда и там, где это поощряется», – пишет Дж. Хокинс [4, с. 75]. Выше мы выяснили, что дизайн является доминирующей креативной индустрией в России по созданию творческого продукта как на экспорт, так и для внутреннего рынка.

Московская Студия Артемия Лебедева – одна из крупнейших дизайн-студий России, выполняющая как частные, так и государственные заказы. Работать в команде предпринимателя стремятся многие молодые

талантливые люди. Обусловлено это не только уровнем престижности компании, но и привлекательной для сотрудников корпоративной культурой, которую сам Лебедев называет «антикорпоративной» [9]. Созданная Студией конституция обозначает главные правила компании и требования к сотрудникам. Приведем некоторые из них:

– «сотрудники Студии, независимо от физиологического возраста, профессионального опыта и прочих отличительных особенностей, ходят по офису как братья и сестры и обращаются друг с другом уважительно, но без пафоса»;

– «Каждый сотрудник имеет право на обустройство своего рабочего пространства в соответствии со своими профессиональными, религиозными и вкусовыми пристрастиями... все необходимое приобретается за счет Студии Лебедева» [7];

В конституции указано далее, что каждый сотрудник обеспечивается бесплатными обедами; имеет право на сон и работу в Студии в любое удобное для него время; может одеваться не согласно деловому стилю. Упомянуты и другие важные и актуальные для поддержания комфортной рабочей среды сотрудников Студии моменты. В то же время созданная бизнесменом достаточно свободная для работы и творчества среда ограничивается одним из основных правил Студии, – запретом на обсуждение зарплаты. По мнению Лебедева, «это один из самых простых секретов управления творческим коллективом. Как только они начнут произносить друг другу свои зарплаты, вместо работы начнется серпентарий» [9].

Представленная выше информация выбрана для анализа не случайно. В книге «Креативная экономика» Дж. Хокинс один из разделов посвящает правилам управления творческими людьми, где акцентирует внимание на том, как важно для руководителя учитывать психологические особенности сотрудников креативных проектов: «они ломают собственную голову, используют свое воображение и не зависят от организаций. Часто их операционные затраты низки. Они также иррациональны. Творческий человек не только волен быть иррациональным, но, поступая таким образом, он может двигаться более стремительно и генерировать большую ценность» [4, с. 105].

Все это дает основание утверждать, что при работе с «креативным классом» особенно актуальным становится вопрос выбора руководителем правильного, учитывающего психологические факторы, управленческого подхода, который не только будет способствовать адекватной организации рабочего процесса, но и в определенной мере будет вдохновлять креативного сотрудника, будет направлен на развитие его творческого потенциала.

Становится понятным стремление многих компаний неординарно организовывать рабочее пространство сотрудников. В качестве примера можно апеллировать к успешному менеджменту международной компании JetBrains, обладательницы 80 международных наград, являющейся креативной индустрией и специализирующейся на создании инструментов программирования. Одной из причин эффективности работы сотрудников компании можно видеть в наличии в офисном помещении уютных зон отдыха, игровых и музыкальных комнат, кинозалов и кофе-точек. Эффект синергии в креативных индустриях, продуманные места для свободного неформального общения сотрудников – все это способствует успеху текущих проектов, а также позволяет обсуждать идеи будущих.

Примеры проанализированных компаний показывают ценность раскрытия потенциала каждого сотрудника, который наиболее эффективно проявляется в коллективной работе через организацию определенного количества команд, в рамках которых происходит создание определенного продукта на всех его стадиях, начиная от генерирования идей и заканчивая их реализацией и продвижением на рынок. Главный принцип успешного функционирования различных команд в пределах одной организации – свобода действий и отсутствие иерархии.

Х. Харири, руководитель Developer Advocacy в JetBrains, на встрече со студентами Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики (ИТМО) отмечает главное достоинство компании JetBrains – отсутствие внутрикorporативных барьеров: иерархии, системы разрешений и запретов и зон ответственности, возлагаемых на конкретных сотрудников [8]. Вместо этого корпоративный принцип компании провозглашает обеспечение свободы действий каждого сотрудника, предоставление возможности «делать то, что они хотят». Однако Харири упоминает и недостаток данного подхода к управлению, который «заключается в том, что по мере того, как компания растет, становятся важными вопросы коммуникации, возникает опасность дублирования усилий разных сотрудников, рассогласование работы» [8].

Иерархическая модель управления организацией в высокотехнологичных и не только компаниях воспринимается уже как нечто устаревшее. Феномен отхода от привычных схем управления и поиск нового способа, позволяющего не сбавлять темпы роста, исследует Ф. Лалу в книге «Открывая организации будущего» [2]. Он описывает новую модель построения бизнеса по принципу «бирюзовых организаций». Рассмотрев хроматически и обозначив пять вариантов существующих в современном обществе организаций (импульсивная красная, конформистская янтарная, конкурентная оранжевая, плюралистическая зеленая и эволюционная бирюзовая), Лалу приходит к выводу, что компании, построенные по принципу «бирюзы», становятся успешными благодаря внедрению новых практик инновационного подхода. Автор проанализировал 12 коммерческих и некоммерческих компаний, в которых сотрудникам дается большая свобода в принятии решений, а методы работы основываются на принципах самоорганизации и целостности. Все эти компании успешно работают по инновационным принципам на протяжении многих лет (некоторые компании, например W. L. Gore, построили организацию по бирюзовому принципу еще в 1950-е гг.).

Рассмотрим подробнее основные отличительные идеи «бирюзовых организаций», которые успешно применяются в современных компаниях и влияют не только на «человечные» отношения между сотрудниками, но и на финансовые результаты и темпы роста компании.

### 1. Эволюционная цель

Эволюционная цель отличается от миссии. Разница заключается в том, что миссия редко меняется, она определяется на этапе становления организации и методы ее достижения четко регламентированы, она становится инструментом управления, так как содержит определенные задачи, которые необходимо выполнить. Миссия служит для нужд компании: получения прибыли, показателей результативности, определения компетенций сотрудников и т. д. Эволюционная цель отражает смысл существования организации в мире: главной становится польза, которую компания может принести обществу. Эволюционная цель никогда не включает в себя максимизацию прибыли, именно поэтому задачи, возникающие перед сотрудниками, постоянно меняются и эволюционируют; цель направлена не вовнутрь организации, а вовне, она развивается вместе с компанией: «каждое открытие проявляется через ряд конкретных повседневных внутренних процессов, которые отличаются – иногда не слишком, иногда радикально, – от традиционных, общепринятых методов менеджмента» [2, с. 159]. Поэтому и конкуренты «бирюзовых организаций» становятся соратниками, так как помогают компании выполнять поставленную эволюционную цель.

### 2. Организационная структура

На смену традиционной пирамидальной организационной модели приходит самоуправление. Ф. Лалу метафорически сравнивает «бирюзовые организации» с природной экосистемой, так как в компаниях, построенных по рассматриваемому образу действий, все взаимосвязано и взаимозависимо, а также постоянно эволюционирует. Обычные для менеджмента задачи – планирование, руководство, оценка качества работы и т. п. теперь не закреплены за определенной должностью. В «бирюзовых организациях» эти вопросы решаются по-своему в каждой отдельной команде, в них нет лидера, – вопрос власти нивелируется и рассматривается в качестве предоставления возможности каждому сотруднику компании располагать властью для принятия ответственных решений после обсуждения с членами своей команды. Иерархия доминирования, характерная для традиционных компаний, где руководители обладают властью над подчиненными, сменяется на «иерархию уровней развития, таланта, опыта» [2, с. 162], где ответственностью обладает каждый из коллег (ответственность за свое развитие и выполнения необходимых задач для реализации общей идеи). «Суть не в том, чтобы сделать всех равными, а в том, чтобы позволить сотрудникам вырасти в самые сильные и здоровые версии самих себя» [2, с. 163]. Коллеги в команде сами контролируют работу, планируют индивидуальное и командное обучение, сами решают вопросы увеличения команды, и сами решают, что стоит предпринять, если продуктивность падает. Нововведения могут появиться откуда угодно и команды самоорганизуются, когда возникает новая потребность. Это временные рабочие группы на добровольных началах, которые быстро собираются и распускаются. Решения принимаются, как только возникает необходимость, то же самое происходит и с собраниями.

### 3. Координация и принятие решений

Процесс принятия решений основывается на внутреннем консультировании (advice process), когда каждый сотрудник может принимать любое решение, проконсультировавшись с командой, с экспертами и с теми

людьми, на которых повлияет принятое решение. Однако задача инициатора решения заключается не в том, чтобы прийти к консенсусу, а в том, чтобы со всей ответственностью принять наилучшее из возможных решений, учитывая точки зрения всех консультантов. Внутреннее консультирование является неотъемлемой частью обмена информацией между сотрудниками, оно позволяет вовлечь в решение вопроса всех, чей совет может потребоваться. Это укрепляет чувство общности: каждый к кому обращаются за советом, чувствует свою важность и причастность к общему делу, а это в свою очередь повышает шансы принять наилучшее из возможных решений. В креативных индустриях процесс внутреннего консультирования позволяет раскрыть творческий потенциал коллег, так как поощряет инициативу.

Собрания высшего руководства в «бирюзовых организациях» отсутствуют, так как отсутствуют и менеджерские должности. Однако некоторые лидерские должности все же имеются:

- СЕО (от англ. Chief Executive Officer – исполнительный директор), как основатель организации, власть которого жестко ограничена внутренним консультированием. СЕО является примером для подражания, человеком, который работает на эволюционную цель компании, он не выдвигает требований и конкретных указаний, а сам выполняет обязанности, помогающие компании достичь цели;

- региональные коучи (от англ. Coach – тренер) – люди, помогающие сотрудникам достичь профессиональной цели и, при необходимости, отвечающие за консультирование команд. Коучи осведомлены об основных существующих или потенциальных проблемах команд, но в их обязанности входит только помощь. Ответственность за принятие решения лежит на команде;

- тимлиды (от англ. team leader – лидер команды) предоставляют командам поддержку, в первую очередь – мотивацию, отвечают за организационные процессы в целом, налаживают коммуникацию с другими группами. Согласно принципам внутреннего консультирования они не обладают властью принимать единоличное решение, нанимать или увольнять сотрудника.

СЕО, коучи, тимлиды и другие сотрудники с большим опытом работы, которые часто выступают в качестве консультантов, участвуя во внутреннем консультировании, постоянно получают информацию, советуются относительно решений с людьми из всех подразделений.

Обратимся к интервью с С. Куксом с сайта JetBrains, department lead (от англ. руководитель отдела) NET-разработок в данной компании. Своей ключевой обязанностью он считает создание самоуправляемой системы и организацию коммуникации между командами: «нужно создать атмосферу, в которой людям интересно то, что они делают. Дальше, если люди получают от работы удовольствие, тебе как руководителю надо просто направлять, чтобы все это двигалось туда, куда надо» [6].

Принципы «бирюзового» подхода компании JetBrains наблюдаются в обеспечении межкомандного взаимодействия, которое заключается в том, что «руководителю часто надо продавать свои идеи коллегам, а не просто «спускать их вниз» ... намного сложнее обеспечивать межкомандное взаимодействие, потому что много людей и много команд. При этом компания не навязывает ненужные процессы, которые могут задушить дух творчества» [10]. В этом и заключается основной принцип «бирюзовых организаций» – человек должен убедить коллег в ценности идеи и возможности ее воплотить, и только после этого наступает процесс осуществления.

В книге Лалу исследуются и другие важные аспекты «бирюзовых организаций», например: как происходит улаживание конфликтов, вопросы капиталовложений, управления компанией в период кризиса, вопросы заработной платы, увольнений и др. Каждый аспект автор рассматривает на примере успешно функционирующих компаний в различных отраслях производства, которые строят свой бизнес по принципу «бирюзового» образа действий.

В настоящем научном исследовании были проанализированы основные принципы данного инновационного метода управления организациями, на которых базируется «бирюзовый» подход. В контексте данной работы они (принципы) являются наиболее применимыми и характерными для осуществления менеджмента креативных индустрий на современном этапе развития общества.

Начало XXI в. отмечено ростом значимости творческих личностей в бизнесе, стремлением креативного класса к преобразованиям и коммерциализации результатов собственной интеллектуальной деятельности. Тенденции к осмыслению и осознанному отношению к глобальным проблемам, обострившимся в настоящее время, а также стремление брать ответственность за собственные действия и результаты труда способствовали появлению «бирюзового» типа организаций, ключевыми принципами функционирования

которого являются: самоуправление, внутреннее консультирование, доверительная атмосфера внутри компании, основанная на ответственности и поощрении каждого сотрудника, отсутствие иерархии и отказ от использования традиционных схем управления. Образ действий по принципу функционирования «бирюзовых организаций» демонстрирует свою эффективность в производстве товаров и услуг, в том числе и в креативных индустриях, на протяжении уже многих лет.

*Библиографический список*

1. Бокова, А. В. Индустриализация культуры: от критики к построению сети // Международный журнал исследований культуры. – М.: Эйдос, 2017. – С. 58-64.
2. Лалу, Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.
3. Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. – М.: Классика-XXI, 2011. – 430 с.
4. Хокинс, Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги. – М.: Классика-XXI, 2011. – 256 с.
5. Хоркхаймер, М., Адорно, Т. Диалектика Просвещения. Философские фрагменты. Пер. с нем. М. Кузнецова. – М.; СПб.: Медиум, Ювента, 1997. – 312 с.
6. Казакова, А. Про управляемый бардак и внутреннюю конкуренцию, или как сделать счастливыми 90 человек (беседа с С. Куksom) // Официальный сайт компании JetBrains [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://jetbrains.ru/professionals/intervyu-s-sergeem-kuksom-rukovoditelem-otdela-net-razrabotok/> (дата обращения: 08.03.2020).
7. Конституция Студии Артемия Лебедева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.artlebedev.ru/studio/constitution/> (дата обращения: 08.03.2020).
8. Крылов, К. Руководитель Developer Advocacy в JetBrains Хади Харири: Умение кодить важно, но умение общаться даже важнее [Интервью с Хади Харири] // ITMO.NEWS - блог Университета ИТМО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.itmo.ru/ru/science/it/news/8911/> (дата обращения: 07.03.2020).
9. Миткевич, А. У меня стратегия простая: я не мешаю людям своей неэффективностью. Принципы Артемия Лебедева [интервью с дизайнером А. Лебедевым] // Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoe-biznes/372153-u-menya-strategiya-prostaya-ya-ne-meshayu-lyudyam-svoe-neeffektivnostyu> (дата обращения: 07.03.2020).
10. Трифонов, Е. «Не KPI, а здравый смысл»: интервью с вице-президентом по управлению персоналом Натальей Числер. // Официальный сайт компании JetBrains [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://jetbrains.ru/professionals/ne-kpi-a-zdravyj-smysl-intervyu-s-vice-prezidentom-po-upravleniyu-personalom-natalej-chisler/> (дата обращения: 08.03.2020).
11. United nations conference for trade and development “Creative economy outlook and country profiles: trends in international trade in creative industries” / United Nations Publications. – Geneva, 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf) (дата обращения: 25.03.2020).

*References*

1. Bokova A. V. Industrializatsiya kul'tury: ot kritiki k postroeniyu seti [*Industrialization of culture: from criticism to the network construction*]. Mezhdunarodnyi zhurnal issledovaniy kul'tury [*International Journal of Cultural Research*]. Moscow, Eidos, 2017, pp. 58-64.
2. Laloux F. Otkryvaya organizatsii budushchego [*Opening up organizations of the future*]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2016. 432 p.
3. Florida R. Kreativnyi klass: lyudi, kotorye menyayut budushchee [*Creative class: peole, who change future*]. Moscow, Klassika-XXI, 2011. 430 p.
4. Howkins J. Kreativnaya ekonomika. Kak prevratit' idei v den'gi [*Creative economy: How to turn ideas into money*]. Moscow, Klassika-XXI, 2011. 256 p.
5. Horkheimer M., Adorno T. Dialektika Prosveshcheniya. Filosofskie fragmenty [*Dialectic of Enlightenment. Philosophical fragments*], Per. s nem. M. Kuznetsova. Moscow, St. Petersburg, Medium, Yuventa, 1997. 312 p.
6. Kazakova A. Pro upravlyayemy bardak i vnutrennyuyu konkurenciyu, ili kak sdelat' schastlivymi 90 chelovek (beseda s S. Kuksom) [*About a controlled chaos and internal competition, or how to make 90 people happy (conversation with S. Kuksom)*]. Ofitsial'nyi sait kompanii JetBrains [*JetBrains Company Official Website*]. Available at: <https://jetbrains.ru/professionals/intervyu-s-sergeem-kuksom-rukovoditelem-otdela-net-razrabotok/> (accessed 08.03.2020).
7. Konstitutsiya Studii Artemiya Lebedeva [*Constitution of the Artemy Lebedev Studio*]. Available at: <https://www.artlebedev.ru/studio/constitution/> (accessed 08.03.2020).

8. Krylov K. Rukovoditel' Developer Advocacy v JetBrains Hadi Hariri: Umenie kodit' vazhno, no umenie obshchat'sya dazhe vazhnee (interv'yuy s Hadi Hariri) [*Hadi Hariri, developer advocacy chief at JetBrains: Coding is important, but communication is even more important (Interview with Hadi Hariri)*]. ITMO.NEWS – blog Universiteta ITMO [*ITMO University Blog*]. Available at: <https://news.itmo.ru/ru/science/it/news/8911/> (accessed 07.03.2020).
9. Mitkevich A. U menya strategiya prostaya: ya ne meshayu lyudyam svoei neeffektivnost'yu. Printsipy Artemiya Lebedeva (interv'yuy s dizainerom A. Lebedevym) [*My strategy is simple: I do not interfere people with my inefficiency. Principles of Artemy Lebedev (interview with designer A. Lebedev)*]. Forbes. Available at: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/372153-u-menya-strategiya-prostaya-ya-ne-meshayu-lyudyam-svoey-neeftivnostyu> (accessed 07.03.2020).
10. Trifonov E. “Ne KPI, a zdravyy smysl”: interv'yuy s vitse-prezidentom po upravleniyu personalom Natal'ei Chisler [*“Not KPI, but common sense”: interview with Natalia Chisler, vice president of human resources management*]. Ofitsial'nyy sayt kompanii JetBrains [*JetBrains Company Official Website*]. Available at: <https://jetbrains.ru/professionals/ne-kpi-a-zdravyy-smysl-intervyu-s-vice-prezidentom-po-upravleniyu-personalom-natalej-chisler/> (accessed: 08.03.2020).
11. United nations conference for trade and development “Creative economy outlook and country profiles: trends in international trade in creative industries”. United Nations Publications, Geneva, 2018. Available at: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf) (accessed: 25.03.2020).