

АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА В СФЕРЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

Т. Н. Суминова

Московский государственный институт культуры,
Химки, Московская область, Российская Федерация

Аннотация: Впервые арт-менеджмент рассматривается в качестве уникальной практики управления проектами в сфере креативных индустрий и информационной VUCA-реальности. Перечисляются различные эволюционные и смысловые варианты развития, существования и функционирования экономики, в которой пребывает современная сфера культуры и искусства: свободная рыночная экономика, экономика знаний, экономика символических благ, экономика дара, экономика счастья, символическая экономика, экономика благосостояния, фрикономика, цифровая экономика, экономика впечатлений, креативная экономика. Подчеркивается, что в постиндустриальном пространстве информации / знаний / кодов / символов / алгоритмов востребована «оранжевая» экономика, способствующая динамике развития различных представителей сферы креативных индустрий (творческие деятели – художники, музыканты, хореографы и т. д.; управленцы – менеджеры, продюсеры, агенты, промоутеры и т. д.) через грамотное осуществление арт-менеджмента как проектной деятельности в отрасли, что и позволяет генерировать интеллектуальную собственность, формировать маркетинговое пространство и реализовывать государственную культурную политику. Отмечается, что для успешного осуществления управления проектами в сфере креативных индустрий и предпринимательской деятельности логично применять весь спектр технологий арт-менеджмента: художественно-творческие, организационно-управленческие, маркетинговые, финансово-экономические, нормативно-правовые, CRAFT, ТТРП, ТРИЗ, SCRUM, бизнес-моделирование, дизайн-мышление и др. Подчеркивается важность формирования у арт-менеджера не только профессиональных, но и надпрофессиональных /4К компетенций, необходимых для конкурентоспособного функционирования. В заключение утверждается, что в сфере креативных индустрий именно арт-менеджмент – как практика проектной деятельности – способствует эффективной реализации актуальных российских нормативно-правовых актов, в которых раскрываются современные ключевые и системообразующие «границы» функционирования государства. А именно: формирование гармонично развитой созидательной личности, развитие человеческого капитала как креативного класса, творческого предпринимательства и креативных индустрий, креативных кластеров, осуществление проектной деятельности для реализации талантливых творческих деятелей, создание и продвижение интеллектуальной собственности как культурного наследия, сохранение и укрепление традиционных российских духовно-нравственных ценностей, реализация международного гуманитарного сотрудничества.

Ключевые слова: арт-менеджмент, технологии управления проектами, государственная культурная политика, сфера креативных индустрий, гармонично развитая созидательная личность, российские духовно-нравственные ценности, «оранжевая» экономика.

ART MANAGEMENT AS A PROJECT PRACTICE IN THE SPHERE OF CREATIVE INDUSTRIES

Tatiana N. Suminova

Moscow State Institute of Culture,
Khimki, Moscow region, Russian Federation

Abstract: For the first time, art management is considered as a unique project management practice in the field of creative industries and information VUCA-reality. Various evolutionary and semantic variants of the development, existence and functioning of the economy in which the modern sphere of culture and art resides are listed: free market economy, knowledge economy, symbolic goods economy, gift economy, happiness economy, symbolic economy, welfare economy, freakonomics, digital economy, impression economy, creative economy. It is emphasized that in the post-industrial space of information /knowledge /codes/ symbols /algorithms, the «orange» economy is in demand, contributing to the dynamics of the development of various representatives of the creative industries (creative figures – artists, musicians, choreographers, etc., managers - managers, producers, agents, promoters, etc.) through the competent implementation of art management as project activities in the industry, which makes it possible to generate intellectual property, form a marketing space and implement state cultural policy. It is noted that for the successful implementation of project management in the field of creative industries and entrepreneurship, it is logical to apply the entire morphological spectrum of art management technologies presented in detail: artistic and creative, organizational and managerial, marketing, financial and economic, regulatory, CRAFT, CPS, TRIZ, SCRUM, business modeling, design thinking, etc. The importance of the formation of the art manager not only professional, but also supra-professional /4K competencies necessary for competitive functioning is indicated. In conclusion, it is argued that in the field of creative industries, it is art management as a practice of project activity that contributes to the effective implementation of relevant Russian normative legal acts, which reveal the modern key and system-forming «facets» of the functioning of the state, namely: the formation of a harmoniously developed creative personality, the development of human capital as a creative class, creative entrepreneurship and creative industries, creative clusters, implementation of project activities for the realization of talented creative figures, creation and promotion of intellectual property as a cultural heritage, preservation and strengthening of traditional Russian spiritual and moral values, implementation of international humanitarian cooperation.

Keywords: art management, project management technologies, state cultural policy, creative industries, harmoniously developed creative personality, Russian spiritual and moral values, «orange» economy.

В сфере креативных индустрий как ключевом секторе современной экономики и факторе устойчивого развития России в качестве актуальной и уникальной проектной технологической практики выступает арт-менеджмент [9].

Динамика развития арт-менеджмента осуществляется в «новом индустриальном» (Дж. К. Гэлбрейт), информационном/постиндустриальном обществе (Р. Ф. Абдеев, Д. Белл, М. Маклюэн, Ё. Масуда, Ж. Фурастье) как «информационной эпохе» / «галактике Интернет» (М. Кастельс) с «цифровой трансформацией» (Т. Сибел), где реализуются различные смысловые варианты восприятия и трактовки экономики, а именно: рыночная свободная экономика (М. Вебер), экономика счастья (А. Б. Долгин), экономика впечатлений (Дж. Б. Пайн II, Дж. Х. Гилмор), фрикономика (С. Д. Левитт, С. Дж. Дабнер), экономика знаний (Ф. Махлуп) и т. д.

Сверхактуальной среди таковых является креативная экономика (Дж. Хокинс), влияющая на активизацию деятельности художников и управленческой страты в сфере креативных индустрий, динамике развития человеческого капитала, творческого предпринимательства.

В условиях вступления цивилизованного мира в сверхиндустриальную (Э. Тоффлер), технотронную (З. Бжезинский) эру, «эру надзорного капитализма» (Ш. Зубофф) значимыми становятся проблемы, имеющие отношение к информации/смыслам/знаниям как ключевым составляющим реальности, к менеджменту как драйверу изменений пространства и времени социокультурного пространства, к человеку как частице Мироздания, и т. д.

Креативный класс (Р. Флорида) как человеческий капитал/актив/ресурс сферы культуры и искусства, творческого свободного предпринимательства, «оранжевой» экономики ориентирован на образование на протяжении всей жизни для успешной самоактуализации и реализации государственной культурной политики через проектную деятельность.

Проект в сфере креативных индустрий (выставка, аудиовизуальное произведение, спектакль, и т. д.) – это маркетинговое предложение, пользу-

ющееся спросом у аудитории, инструмент реализации государственной культурной политики, современный механизм управления, способствующий осуществлению государственно-частного партнерства и развитию творческого предпринимательства.

Для осуществления арт-менеджмента как проектной практики в сфере креативных индустрий логично использовать актуальные технологии [10], представляющие собой алгоритмы действий для реализации конкретных целей.

Значимыми для реализации арт-менеджмента являются художественно-творческие технологии (написание сценария, режиссерские экспликации, читка текста перед постановкой спектакля, кастинг актеров, разработка архитектурного проекта и т. д.).

Организационно-управленческие технологии арт-менеджмента объединяют функции научного управления (планирование, организация, координация, контроль, мотивация), делегирование полномочий, принятие решений, «мозговой штурм», ТТРП, ТРИЗ, ликвидацию конфликтов, сторителлинг, SWOT-анализ и т. д.

Отцом и разработчиком «мозгового штурма» (англ. brainstorming) как технологии развития креативного мышления и нестандартного подхода к решению проблем в проектной деятельности является Алекс Осборн, пионер и создатель радиорекламы, исследователь психологических аспектов в маркетинге, преподаватель, художник. В конце 1930-х годов технология брейнсторминга была им впервые успешно применена в популярном рекламном агентстве BBDO (Batten, Barton, Durstine & Osborn), основателем и совладельцем которого являлся он сам. С течением времени А. Ф. Осборн лишь обозначил термин «мозговой штурм» в работе «Как придумать» [28], а детально раскрыл технологию в 33 главе «Как организовать команду для создания идей» книги «Ваша творческая сила: Как использовать воображение» [30, p. 265–274.].

Рассмотрению многочисленных способов развития креативности были посвящены очередные работы А. Ф. Осборна «Разбуди свой разум: 101 способ развить креативность» [29] и «Как стать более креативным» [27].

Напомним, что автором термина «креативность», впервые зафиксировавшим и исследовавшим это понятие в зарубежных источниках, является Дж. П. Гилфорд [21], справедливо утверждавший, что это есть процесс дивергентного мышления, позволяющий по-новому решать возникающие проблемы и избегать стереотипного мышления.

В контексте рассмотрения организационно-управленческих технологий арт-менеджмента в сфере креативных индустрий обратим внимание на технологии – как творческого подхода, так и особого мышления. В данном случае интересны наработки английского психолога Э. де Боно – автора термина «латеральное мышление» [16] (англ. lateral – поперечный, боковой + thinking – мышление), обозначающего технологию создания нестандартного видения и иного подхода к решению конкретной проблемы в проектной деятельности. При этом ученый справедливо предлагал ставить под вопрос созданные и существующие ситуации/условия/продукты, т. е. рассматривать таковые вне шаблона.

Латеральное мышление, безусловно, имеет сегмент пересечения с творческим мышлением, поскольку связано с творческими способностями, интуицией и чувством юмора. Отличие латерального мышления от творческого мышления состоит в том, что для последнего характерен талант, артистизм, вдохновение и восприимчивость. Кроме того, если результатом творчества является описание конечного результата, то латерального мышления – фиксация процесса.

Э. де Боно исследовал и вертикальное мышление, которое реализуется в заданном направлении, последовательно, аналитично; доминирующая эмоция – уверенность. Латеральное мышление, напротив, созидательно; предполагает скачкообразный путь развития идей и немотивированную перегруппировку элементов; расширяет информационное поле; используется случайная «боковая информация», т. е. рассматривается проблема с других позиций, что важно для нестандартного подхода; побуждает к дальнейшему поиску; создает направление; предполагает свободу от ограничений и ярлыков, а доминирующей эмоцией является сомнение. Все это способствует

как внесению изменений в уже существующие и устоявшиеся решения, так и генерации новых идей, новых моделей. Таким образом, латеральное мышление дополняет вертикальное мышление и содействует его наибольшей эффективности.

На основе латерального мышления Э. де Боно разработал теорию шести вариантов/режимов мышления и метафорически обозначил таковые «шляпами», которые, в соответствии с конкретным типом мышления, имеют определенные цвета: синяя «шляпа» – управление мышлением – стратегическое мышление (координатор); белая – информация, факты, цифры – аналитическое мышление (аналитик); красная – эмоции, чувства – эмоциональное мышление (тонко чувствующий ситуацию); желтая – преимущества – оптимистическое мышление (оптимист); черная – критическое мышление (пессимист); зеленая – творческие идеи, провокационные решения, полет мысли – творческое мышление (креативщик) [17].

Чередование различных типов мышления как «шляп мышления», т. е. «переодевание» таковых, содействует концентрации и структурированию мыслительного процесса как у индивидуума, так и в группе, что содействует поиску инновационного решения конкретной проблемы, в том числе в сфере креативных индустрий.

Для формулировки изначально идеи проекта необходимо использовать такие «шляпы мышления», как синяя, белая, зеленая, синяя; для осуществления выбора из альтернативных предложения – синяя, белая, (зеленая), желтая, черная, красная, синяя; для поиска оптимального решения – синяя, белая, черная, зеленая, синяя; для получения быстрой обратной связи – синяя, черная, зеленая, синяя; для выстраивания стратегического плана – синяя, желтая, черная, белая, синяя, зеленая, синяя; для совершенствования процесса – синяя, белая, белая как мнение других людей, желтая, черная, зеленая, красная, синяя; для решения проблем / задач – синяя, белая, зеленая, красная, желтая, черная, зеленая, синяя; для проверки эффективности / производительности работы – синяя, красная, белая, желтая, черная, зеленая, синяя.

Очередная организационно-управленческая технология арт-менеджмента в сфере креативных индустрий – это уникальная технология творческого решения проблем (ТТРП) – CPS (Creative Problem Solving Process), разработанная А. Ф. Осборном [26] совместно с С. Дж. Парнсом и активно используемая в различных сферах деятельности в процессе реализации инновационных проектов.

Если А. Ф. Осборн утверждал, что важно количество идей, то советский изобретатель, писатель-фантаст Г. С. Альтшуллер, напротив, полагал, что необходимо не количество, а качество идей. Подтверждением данной мысли отечественного исследователя выступает разработанная им теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), значимая для развития творческой личности и креативного мышления таковой [2; 3]. В основе данной технологии находится алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ) [1].

Г. С. Альтшуллер верно утверждал, что ТРИЗ трансформирует продуцирование оригинальных и новых технических идей в «точную науку», т. е. творчество как таковое – это точная наука [4].

Однако, если даже можно «просчитать» творчество и выстраивать творческую деятельность через определенные закономерности, все-таки, таковая всегда имеет отпечаток индивидуальности личности, генерирующей ту или иную инновационную идею.

К методам командной работы в арт-менеджменте относится технология СКРАМ (англ. SCRUM – схватка) [33], необходимая для четкого выполнения конкретных заданий/задач проекта.

Особое место среди организационно-управленческих технологий арт-менеджмента принадлежит психологическим технологиям [11] (метод невербальных коммуникаций, трансактный анализ [15], нейролингвистическое программирование (НЛП)).

Нейролингвистическое программирование, возникшее в 1970-х годах в Калифорнии, основывается на идеях Э. Фрейда, Н. Хомского (генеративная лингвистика), Г. Бейтсона (антропология и эпистемология), Ф. Перлза (гештальттерапия), В. Сатира (семейная терапия), М. Эриксона (недирективная гипнотерапия), Р. Бендлера (ки-

бернетика), Дж. Гриндера (лингвистика, психология), П. Ватцлавика (коммуникационная теория), Б. Рассела, И. П. Павлова и т. д.

Технологии НЛП – это сильнейший коммуникативный ресурс, способствующий тщательной генерации креативных материалов, достижению как максимальной концентрации воздействия на конкретную целевую аудиторию, так и сверхэффектов в искусстве осуществления управления лабиринтом бизнес-деятельности.

Следующими технологиями арт-менеджмента в сфере креативных индустрий являются маркетинговые технологии (промоушн, постпромоушн, связи с общественностью и реклама).

К финансово-экономическим технологиям арт-менеджмента относится благотворительность (меценатство, патронаж), спонсоринг, фандрейзинг, краудфандинг, бизнес-планирование, грантовая поддержка и т. д., которые способствуют решению спектра проблем проектной активности.

В связи с тем, что в сфере креативных индустрий акцент делается на генерацию и использование результатов интеллектуальной деятельности, т. е. на интеллектуальную собственность, то очередными востребованными технологиями арт-менеджмента являются нормативно-правовые технологии, способствующие решению вопросов авторского права, смежных прав.

Среди актуальных технологий арт-менеджмента в сфере креативных индустрий назовем латеральный маркетинг, CRAFT, ТРИЗ, дизайн-мышление.

Вышерассмотренное латеральное мышление как особая технология арт-менеджмента в сфере креативных индустрий предполагает осуществление творческого процесса и в маркетинге, что позволяет управленцам выйти за рамки своего мышления/восприятия/видения и повлиять на существенное увеличение прибыли.

В этой связи актуальным в XXI веке стал латеральный маркетинг [5; 6], в основе которого – мышление управленца, осуществляемое не вдоль, а поперек установленных правил рыночного пространства.

Латеральный маркетинг – это одна из ключевых эффективных концепций современности

и технология арт-менеджмента, способствующая поиску нестандартных, уникальных, революционных решений для разработки новых ценных и полезных для потребителя продуктов, оказания востребованных услуг, формирования значимых рыночных ниш. Это приводит к ярким прорывам в бизнес-деятельности и к значительным увеличениям прибылей, в том числе в сфере креативных индустрий в малом и среднем предпринимательстве.

Очередная эффективная технология арт-менеджмента – CRAFT (Creative Algorithm Framework & Tools), основой которой является систематизация креативного мышления и разработка практического решения бизнес-задач.

Дизайн-мышление – это одна из актуальных современных методологий и технологий арт-менеджмента, способствующая в контексте «четвертой промышленной революции» (К. Шваб) выведению проектной деятельности в сфере креативных индустрий на конкурентоспособный и эффективный уровень вследствие использования коллективного разума команды, креативности, предпринимательского духа, эмпатии и клиентоориентированности.

История технологии дизайн-мышления как проектной концепции началась с 1950-х годов и была связана с теорией и практикой психологии креативного мышления, латерального мышления, воображения. При достаточном количестве различных публикаций особый интерес представляют, например, монографии Г. П. Саймона [32], Т. Келли и Д. Келли [23], Д. Нормана [25], Т. Брауна [18], а также – сборник статей под редакцией Т. Локвуда [20]. В этих работах рассматривается данная технология в контексте менеджмента проектов в различных сферах деятельности в условиях рыночной экономики.

Дизайн-мышление логично воспринимать как «свободное искусство технологической культуры» (Р. Бьюкенен), содействующее решению различных социальных проблем через энциклопедичность знаний и подготовки проектировщика, что берет свое начало в эпоху Возрождения со значимой и для современности идеей получения широкого гуманитарного образования [19].

Дизайн-мышление отражает современную идеологию креативного управления проектами, инновационный стиль и способ его мышления с антропоцентричным / человеко- и проблемно-ориентированным подходом к видению и ведению бизнес-деятельности. Дизайн-мышление ориентировано на применение системного, междисциплинарного и итеративного подхода. Этим объясняется тот факт, что в основе дизайн-мышления находится цикл PDCA: Планирование – Реализация – Проверка – Корректировка.

Дизайн-мышление как технология арт-менеджмента генерируется через понимание проблем / потребностей / желаний / запросов потребителя, эмпатию и создание определенного прототипа продукции с последующим тестированием таковой, внесением необходимых изменений и масштабированием.

Бизнес-моделирование [31] – это еще одна актуальная технология арт-менеджмента, через которую можно в условиях развития малого и среднего бизнеса как творческого предпринимательства создать уникальный, ценный и полезный для потребителя продукт.

Для эффективной реализации арт-менеджмента в сфере креативных индустрий, в экономике XXI века, базирующейся на инновациях, творчестве и сотрудничестве, важно, чтобы управленец проектами обладал конкретными профессиональными компетенциями, детально представленными в «Руководстве к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®)» [14], а также – soft skills как мягкими/гибкими надпрофессиональными навыками, или компетенциями уже наступившего будущего – 4К (критическое мышление, креативность, коммуникация, коллаборация), которые содействуют решению неструктурированных проблем [24, с. 3].

В целях успешного осуществления проектной деятельности и нахождения в авангарде постиндустриальных метаморфоз экономики знаний, «оранжевой» экономики, арт-менеджеру необходимо переформатировать собственное мышление через девять принципов (эмерджентность, притягивание, компасы, риск, неповиновение, практика, разнообразие, устойчивость, системы [22]), позволяющих применять различные

виды мышления – латеральное, эмоциональное, креативное, критическое и др. для создания качественного/ инновационного/ конкурентоспособного/ эффективного/ ценного/ полезного для потребителя продукта и новой рыночной ниши в сфере креативных индустрий.

Арт-менеджмент как актуальная проектная практика через вышеперечисленные технологии ориентирован на реализацию ключевых моментов «Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» [7], «Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» [8], «Концепции гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом» [13], «Основ государственной политики

по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [12].

В современном VUCA-мире с «цифровым постимпериализмом» (М. Л. Альпидовская, О. В. Карамова) арт-менеджер через вышеперечисленные технологии проектной деятельности генерирует ценностно-смысловую матрицу маркетингового коммуникативного пространства со спектром духовно-нравственных ценностей: жизнь, достоинство, права и свободы, патриотизм, гражданственность, гуманизм, справедливость, милосердие, коллективизм, взаимопомощь, историческая память, единство народов России. Все это оказывает существенное воздействие на формирование гармонично развитой созидательной личности как ключевого субъекта и объекта истории цивилизации.

Список литературы

1. *Альтшуллер Г. С.* Алгоритм изобретения. Москва: Московский рабочий, 1969. 270 с.
2. *Альтшуллер Г. С.* Как научиться изобретать. Тамбов: Тамбовское книжное издательство, 1961. 128 с.
3. *Альтшуллер Г. С.* Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. Новосибирск: Наука, Сибирское отделение, 1991. 225 с.
4. *Альтшуллер Г. С.* Творчество как точная наука. Москва: Советское радио, 1979. 105 с.
5. *Котлер Ф., Бес Ф. Т.де.* Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей /Пер.с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2010. 204 с.
6. *Котлер Ф., Бес Ф. Т.де.* Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Пер.с англ. Санкт-Петербург: Нева, 2004. 190 с.: ил.
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 февраля 2016 г. № 326-р «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/AsA9RAyYVAJnoBuKgH0qEJA9IxP7f2xm.pdf>.
8. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2021 г. № 2613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVIxBCjIAtAya8FAVDUfP.pdf>.
9. *Суминова Т. Н.* Арт-менеджмент как технология креативной экономики. Москва: Академический проект, 2021. 279 с.
10. *Суминова Т. Н.* Арт-менеджмент: теория и практика: учебник для студентов высших учебных заведений сферы культуры и искусства. Москва: Академический проект, 2020. 655 с.
11. *Суминова Т. Н.* Психологические технологии арт-менеджмента: учебное пособие. Москва: МГУКИ, 2014. 104 с.
12. Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405579061/>

13. Указ Президента Российской Федерации от 05 сентября 2022 г. № 611 «Об утверждении Концепции гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом». [Электронный ресурс]. URL: www.kremlin.ru/acts/bank/48280
14. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and the Standard for Project Management. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., [2021]. 368 p.
15. *Berne E.* Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry. New York: Grove Press, 1961. 270 p.
16. *Bono E.de.* Lateral Thinking for Management: A Handbook of Creativity. New York: American Management Association, 1971. 116 p.
17. *Bono E.de.* Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management. Boston, MA: Little, Brown, & Company, 1985. 207 p.
18. *Brown T.* Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: Harper Business; 2009. 264 p.
19. *Buchanan R.* Wicked problems in design thinking. Design Issues. 1992. Vol. 8. № 2. Pp. 5–21.
20. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value / edited by T. Lockwood. 3rd ed.. New York: Allworth Press, 2010. 285 p.
21. *Guilford J. P.* Creativity //American Psychologist. 1950. № 5. Pp. 444–454.
22. *Ito J., Howe J.* Whiplash: How to Survive Our Faster Future. New York & Boston: Crand Central publ., 2016. 320 p.
23. *Kelley T., Kelley D.* Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All. Currency; NO-VALUE edition, 2013. 304 p.
24. New Vision for Education Unlocking the Potential of Technology /Prepared in collaboration with The Boston Consulting Group. Geneva: World Economic Forum, 2015. 30 p. URL: https://maya.edu.vn/wp-content/uploads/2022/10/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf.
25. *Norman D. A.* The Design of Everyday Things. New York: Basic Books, 2013. 369 p.
26. *Osborn A. F.* Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving. New York: Charles Scribner's Sons, 1953. 417 p.
27. *Osborn A. F.* How to Become More Creative: 101 Rewarding Ways to Develop Potential Talent. New York, London: Charles Scribner's Sons, 1964. 277 p.
28. *Osborn A. F.* How to Think Up. New York, London: McGraw-Hill Book, 1942. 38 p.
29. *Osborn A. F.* Wake Up Your Mind: 101 Ways to Develop Creativeness, New York, London: Charles Scribner's Sons, 1952. 277 p.
30. *Osborn A. F.* Your Creative Power: How to Use Imagination. New York: Charles Scribner's Sons, 1948. 375 p.
31. *Osterwalder A., Pigneur Y.* Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2010. 278 p.
32. *Simon H.* The Sciences of the Artificial. Cambridge: MIT Press; 1969. 123 p.
33. *Sutherland J. V.* Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. New York: Crown Business, 2014. 248 p.