

«ЭФФЕКТИВНОЕ ЖКХ: ВНЕДРЕНИЕ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ» (РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН)
09-11 НОЯБРЯ 2025, КАЗАНЬ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ «РЕГИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ЖКХ»

**Постовалова Алина Анатольевна – руководитель ОЦК в ЖКХ, заместитель
директора НИИСФ РААСН**

**Долматов Александр Владимирович – заместитель руководителя по
стратегическому развитию и инновационной деятельности ОЦК в ЖКХ**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



ПРАВОВАЯ ОСНОВА

Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года, РП Российской Федерации от 31 октября 2022 г. № 3268-р

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «Инфраструктура для жизни» (Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309)

Цель: обеспечение граждан инфраструктурой (жилищной, транспортной, социальной, коммунальной) нового качества.

Направлен на достижение национальной цели развития: Комфортная и безопасная среда для жизни

УРОВНИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Федеральный уровень: общенациональные стратегии, прогнозы и государственные программы.

Уровень субъектов Российской Федерации: формирование региональных стратегий и программ, согласованных с федеральными документами.

Муниципальный уровень: планирование на местном уровне, включая схемы территориального планирования и муниципальные программы.

- Федеральный проект «Развитие инфраструктуры в населённых пунктах»
- Федеральный проект «Жильё».
- Федеральный проект «Модернизация коммунальной инфраструктуры».
- Федеральный проект «Формирование комфортной городской среды».
- Федеральный проект «Новый ритм строительства»

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

Уровень	Цель и влияние	Ответственность и роль
Федеральный проект (ФП)	Обеспечивает достижение целей Национального проекта (НП). Определяет целевые показатели и мероприятия, которые затем декомпозируются на регионы.	Разработка паспорта, организация реализации (Руководитель ФП, ВПО).
Региональный проект	Направлен на достижение значений декомпозированных параметров ФП. Включает показатели ФП для субъекта РФ и, при необходимости, дополнительные региональные показатели.	Персональная ответственность за достижение целей и показателей РегП. Координация реализации и организация проектной деятельности в субъекте РФ возложена на Региональный проектный офис (РПО).
Муниципальный уровень (МО)	Участвует в реализации РегП, вносит предложения по перечню мероприятий, необходимых для достижения показателей на местном уровне.	РПО должен стимулировать управленческую инициативу муниципалитетов и учитывать их потребности.

ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ



Адресная поддержка:

1

- Реализация проектов повышения производительности труда при помощи ФЦК/РЦК/ОЦК (повышение операционной эффективности, снижение затрат) 50 проектов в год

+3,6 %

Укрупнение предприятий, централизация функций, тиражирование лучших практик:

2

- Сбор лучших практик, разработка и внедрение коробочных решений
- Разработка стандартов, регламентов, выполнения работ
- Централизация систем планирования, управления работ

+2,12 %

Системные меры:

3

3.1. Цифровизация сервисов для управления деятельностью предприятий (цифровые приемные, личные кабинеты, централизованная система контроля и планирования, финансового управления, диспетчеризации ресурсов) – 4,33%

3.2. Регуляторные изменения (снижающие расходы, позволяющие упростить ведение деятельности и способствующие росту, упрощения процедур лицензирования, сокращение бюрократических барьеров, обеспечение прозрачного торфообразования, регулирования внедрения новых технологий и инноваций, обеспечение правовой защиты) – 1,97%

3.3. Развитие кадрового потенциала через обучение работников отрасли – 3,78 %

+10,08 %

ДОРОЖНАЯ КАРТА



Дорожная карта — комплексный стратегический план, ориентированный на достижение целей через последовательные этапы, с учетом временных рамок, ресурсов и рисков.

Дорожная карта: Визуализирует стратегический путь развития / Обеспечивает консенсус между участниками процесса / Определяет необходимые финансовые, кадровые и технические ресурсы / Содержит конкретные измеримые показатели эффективности (КПЭ) / Является живым документом, требующим регулярной корректировки

Дорожная карта включает:

- Цели и индикаторы
- План мероприятий
- Сроки исполнения
- Ответственные
- Ресурсы
- Риски

Этапы формирования дорожной карты:

1. Формирование рабочей группы: сбор междисциплинарной команды для обеспечения объективности и экспертизы.
2. Постановка целей и задач: уточнение ориентиров с учетом временных рамок для фокусировки усилий.
3. Разработка плана мероприятий: формирование детализированных мер по реализации стратегии.
4. Визуализация: графическое представление для наглядности и контроля.
5. Согласование: получение одобрения от заинтересованных сторон с возможными корректировками.
6. Мониторинг выполнения: оценка прогресса для адаптации, хотя и выходит за рамки начальной разработки.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ

SWOT-АНАЛИЗ



Как проводить SWOT-анализ (пошагово)

1. Соберите рабочую группу (5–10 человек): руководитель, главный инженер, начальник ПТО, экономист, юрист, представитель совета дома (если анализ УК).
2. Разделите лист/доску на 4 квадранта.
3. Заполните каждый квадрант (по 7–12 пунктов максимум, иначе теряется фокус).
4. Проведите перекрестный анализ и сформулируйте стратегии:

- SO-стратегии – используем сильные стороны для реализации возможностей (самые приоритетные).
- ST-стратегии – используем сильные стороны для минимизации угроз.
- WO-стратегии – устраняем слабые стороны за счет возможностей.
- WT-стратегии – защитные, минимизация слабостей и угроз (обычно самые дорогие).

МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ:

1. Идентификация рисков (мозговой штурм)

2. Качественный анализ (вероятность и воздействие)

- Вероятность (Низкая <30 %, Средняя 30–70 %, Высокая >70 %)
- Воздействие (Низкое, Среднее, Высокое, Критическое)
- Балл риска = Вероятность × Воздействие (условно: Низкая = 1, Средняя = 2, Высокая = 3; Низкое = 1 ... Критическое = 4)

3. Построение матрицы рисков (красная/желтая/зеленая зоны)

- Красная зона (8–10 баллов по 10-бальной шкале) — устраняем риск до старта проекта
- Жёлтая зона (4–7 баллов) — обязательные меры снижения вероятности, подробная стратегия реагирования
- Зелёная зона (1–3 баллов) — принимаем или контролируем

4. Количественный анализ

(делать для топ-10 рисков)

Риск в деньгах = Вероятность (%)
× Ущерб (руб.)

Пример:

Вероятность 60 % (оценочно экспертное) X ущерб (10 млн) = 6млн.

Страховка 300 тыс — выгодно
(аргумент при принятии решения)

5. Планирование реагирования:

1. Избегание
2. Снижение
3. Передача
4. Принятие

МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (RACI)



Расшифровка ролей (RACI)

- R (Responsible) — **Исполнитель**. Пример: Главный инженер, Подрядчик.
- A (Accountable) — **Ответственный** (Заказчик).
Пример: Генеральный директор УК
- C (Consulted) — Консультант/**Согласующий**. Пример: Юрист, Председатель Совета дома, РСО.
- I (Informed) — **Наблюдатель**. Пример: Жители (через чат), ГЖИ (через отчет).

Правила заполнения матрицы

- **Правило единственного «А»**
- **Наличие «R»**. В каждой строке должен быть хотя бы один Исполнитель.
- **Минимизация «С»**: Слишком много консультантов и согласующих тормозят процесс.
- **Баланс нагрузки**: Если у одного сотрудника стоит «R» во всех пунктах — это риск

Этап работ / Участник	Ген. директор УК	Гл. инженер	Подрядчик	Совет дома
1. Согласование сметы и ТЗ	A (Утверждает)	R (Готовит)	—	C (Согласует)
2. Проведение ремонтных работ	I (Контроль)	A (Надзор)	R (Выполняет)	I (Наблюдает)
3. Приемка работ (подписание акта)	A (Платит)	C (Проверяет)	I (Сдает)	R (Подписывает)

УПРАВЛЕНИЕ УЧАСТНИКАМИ (СТЕЙКХОЛДЕРАМИ)

Анализ по двум осям

— Уровень интереса (насколько человеку/организации важен ваш проект)

— Уровень влияния/власти (насколько он может помочь или помешать)

Оценка: Низкий – Средний – Высокий

Уровень влияния\ интереса	Низкий интерес	Высокий интерес
Высокое влияние	Поддерживать удовлетворённость	Максимально вовлекать
Низкое влияние	Минимальные усилия	Информировать

ТВОРЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

МЫШЛЕНИЕ 360

ИННОВАЦИИ, КРЕАТИВ, СИСТЕМНОСТЬ И СТРАТЕГИЯ



Инновационное мышление. Искусство выхода за границы привычного, находя и реализуя новаторские идеи и подходы для создания уникальных продуктов и услуг.

Креативное мышление. Творческая сила, движимая желанием создавать необычные и оригинальные идеи, превосходящие традиционные рамки мышления. Это путь к нестандартным решениям.

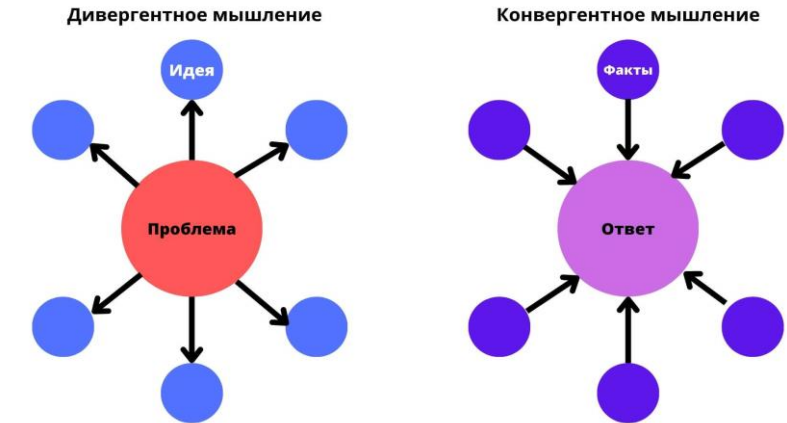
Системное мышление. Взгляд на мир как на сеть взаимосвязей, где каждый элемент важен для целостности. Понимание этих связей позволяет глубже осмысливать проблемы и находить эффективные решения.

Стратегическое мышление. Способность видеть большую картину, принимая решения сегодня, которые определяют будущее. Это искусство генерала в мире управления, направленное на достижение долгосрочных целей.

«Стратегия» происходит от греческого «strategos» и означает «искусство генерала» — значит нужно иметь компетенции генерала и одна из компетенций — быть генералом (пребывать, входить в роль, состояние создателя стратегий и творца)

ДВЕ СТОРОНЫ МЫШЛЕНИЯ: КОНВЕРГЕНТНОЕ И ДИВЕРГЕНТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

КОНВЕРГЕНТНОЕ / СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ	ДИВЕРГЕНТНОЕ/ КРЕАТИВНОЕ
Вопрос: Какой бюджет -Х- на этот год? — Ответ: 1 млн. руб.	Вопрос: Как привлечь внебюджетные средства на проект -Х- ? — Ответ: ???
Стратегическое «завершает» (итог)	Креативное мышление «начинает» (инструмент)
Рассмотрение рисков и реалистичности	Рассмотрение возможностей и поиск за пределами доступного
Один правильный ответ (решение)	Много правильных ответов (поиск)
Придание формы идеям и решениям (утвержденный документ)	Поиск даже в очевидных ситуациях (предложения, проекты документов)
Линейное мышление (что есть? — как используем?)	Открытое мышление (как по-другому? Как лучше?)



Мы видим креативность не просто как способность к новаторству, а как ценный стратегический ресурс

Это один из основных инструментов в арсенале "генерала-стратега", позволяющий разрабатывать и реализовывать уникальные стратегии для достижения целей

СТРАТЕГИЯ «ВИЗИОНЕР»

УРОВЕНЬ ОПЫТА*	ПРИЕМ МЫШЛЕНИЯ, СИСТЕМА
Миссия/картина реальности	Ваша стратегия (стратегическое решение)
ИДЕНТИЧНОСТЬ Кто я? Как могу обозначить себя в этом контексте?	СТРАТЕГИЯ «ВИЗИОНЕР» Сочетает в себе различные идентичности и способность использовать их
Ценности, убеждения Что важного? Во что верю?	Шесть шляп мышления, пять почему, фрейминг (менять рамки, точку зрения общественное, из будущего, уже успех и т.д.), дизайн мышления
Способности (стратегии) Как? Какие способности использую?	Синектика, метод фокальных объектов, ТРИЗ, «накопление минимальных улучшений», SCAMPER, латеральное мышление, CRAFT
Поведение Что делаю? Какое заметное поведение?	Мозговой штурм (корабельный совет), декартовы координаты, совет мудрецов
Окружение Что вокруг? Что вижу?	Морфологический анализ, ментальные карты, фрирайтинг, список ста (сто ответов на один вопрос)

*пирамида логических уровней Р. Дилтса

СТРАТЕГИЯ «ВИЗИОНЕР»

1

МЕЧТАТЕЛЬ: Эта роль связана с визуализацией. Мечтатель поднимает взгляд, представляя перед собой образы, из которых зарождаются новые идеи, проекты и цели. Он задаётся вопросами:

Как бы выглядел мой проект, если бы я располагал всеми необходимыми ресурсами? Что бы я сделал с волшебной палочкой, имея абсолютную свободу действий для своего проекта? Что я хочу увидеть, что принесло бы мне радость? Как выглядит успех этого дела? Если бы я мог летать над успешным проектом, что бы я увидел? Как бы Микеланджело изобразил этот проект на своей фреске?

2

РЕАЛИСТ: Сосредотачивается на практических шагах для достижения цели, не уделяя внимание потенциальным препятствиям. Реалист задаёт вопросы:

Что нужно сделать для достижения цели? Какие ресурсы у меня уже есть и каких не хватает? Какие сроки для достижения результатов? Кто может помочь и как с ними связаться?

3

КРИТИК: Ищет потенциальные слабые места и ошибки, чтобы помочь улучшить проект, а не разрушить его. Критик задаёт вопросы:

Какие риски существуют и что может пойти не так? Что было упущено в планировании? Кто или что может помешать реализации проекта? Какое решение может вызвать радость у конкурентов?

4

НАБЛЮДАТЕЛЬ: Занимает нейтральную позицию, помогая анализировать и фиксировать информацию, полученную из других ролей. Наблюдатель задаётся вопросами:

Как лучше сформулировать и зафиксировать идеи? Как можно объединить различные идеи для дальнейшей проработки?

ЧАСТЬ 2

РАЗРАБОТКА РЕГИОНАЛЬНОЙ КАРТЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ЖКХ

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ СЕССИИ



1. Определить потенциал роста производительности труда в ЖКХ в регионе. Приоритизировать барьеры и идентифицировать стратегические возможности, которые позволят достичь амбициозных целевых показателей на период 2026–2030
2. **Разработать план, дорожную карту повышения производительности труда в ЖКХ региона**
3. **Увидеть и зафиксировать то, что может помочь повысить производительность труда, нерешенные вопросы, например, мотивация предприятий участвовать в программе повышения труда, совершенствование тарифного регулирования**
3. Выявить эффективные приёмы представления программы для коллег, профессионального сообщества и конечных потребителей результатов отрасли (граждан)
4. Сформировать, сохранить и реализовать после сессии прекрасное настроение, энергию и созидательный импульс

ФАЗА 0

Сформулируйте **цель** на сессию и работу в группах

Для групп мы будем объявлять общее время каждого этапа (фазы) и начало и конец каждого этапа, давать сигнал

Записывайте ваши идеи в рабочую тетрадь **разборчиво** — они будут обрабатываться

Все группы работают над одним и тем же — созданием плана дорожной карты **повышения производительности труда в ЖКХ РЕГИОНА**, не организации или отдела

1. Придумайте **название** группы! Придумайте **девиз** группы!
2. Выберите **статс-секретаря** — он будет следить за хорошим настроением группы, за целями и напоминать группе о целях
3. Выберите **ученого секретаря** — он будет записывать итоговый вариант решений группы для дальнейшей презентации

ФАЗА I «КРЕПКАЯ ПОВОЗКА»

Результат работы в Фазе I (30 минут)

Кони (Рычаги): наши главные ресурсы, компетенции и внешние возможности, которые тянут и толкают Повозку вперед. **10-12 штук**

Тормоза (Сопротивление 1): проблемы, которые можно относительно быстро устранить для получения немедленного эффекта («быстрые победы»). **5-8 штук**

Кривые колёса (Сопротивление 2): глубокие, системные дефекты, которые требуют фундаментальных изменений в политике и управлении на региональном уровне. **3-6 штук**

SWOT-анализ (Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз):

Сильные стороны (S): внутренние ресурсы, которые дают преимущество.

Слабые стороны (W): внутренние недостатки и проблемы.

Возможности (O): внешние благоприятные факторы (например, изменения в политике), которые отрасль может использовать.

Угрозы (T): внешние неблагоприятные факторы

PESTEL-анализ: Оценка внешней макросреды.

P (Политика): Государственная политика, регулирование.

E (Экономика): Федеральные и региональные программы, крупные бизнес игроки в отрасли в регионе

S (Социальные факторы): Кадровые сильные и слабые стороны (возраст, квалификация, миграция, культурные особенности кадров региона

T (Технологии): Цифровизация, доступность новых решений

L (Правовые факторы): Нормативная база

ФАЗА II. ЦЕЛЕВОЙ РЕЗУЛЬТАТ

Результат работы в Фазе II (30 минут):



1. **Приоритизированный список** проблем и решений: выделены 3–4 наиболее перспективных Тормоза и 3–4 критических Кривых колеса.
2. По каждому из этих барьеров (п. 1) сформулировано **целевое видение** (как должно быть) с указанием ресурсов для достижения этого видения. Формулируйте не «всё работает хорошо», а «последствия 90 % аварий ликвидируются в нормативные сроки»

Стимулирующие вопросы:

- «**Быстрые победы**»: Решение каких трёх проблем даст самый быстрый видимый результат
- «**Максимальный рычаг**»: Какое решение потребует минимальных ресурсов, но обеспечит максимальную долгосрочную отдачу для региона в целом?
- «**Клиентская ценность**»: Что сильнее заметят граждане?
- «**Радость врагов**»: Какое одно наше текущее управленческое или технологическое решение больше всего радует тех, кто не заинтересован в развитии регионального ЖКХ?
- «**Устранить ненужное**»: Что самое ненужное проще всего убрать?
- «**Тяжелый чемодан**»: Что лишнего мы сегодня тащим и сами не замечаем?
- «**Слепой лоцман**»: Какой один критически важный показатель/данные мы не собираем, какие данные?
- «**Кадровая пустота**»: Какая одна проблема в области управления персоналом самая вопиющая?
- «**Идеальный финал**»: Как всё будет идеально? (Это помогает перейти к целевому состоянию).
- «**Системный коллапс 2030**»: Если мы не решим какую-то одну фундаментальную проблему, то какой из наших Коней перестанет работать, что поставит под угрозу достижение амбициозных целей на 2030 год?

ФАЗА III. РАБОТА В ГРУППАХ: «РЕГИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ»



Результат работы в Фазе IV (60 минут):

1. Проект **каркаса системы** повышения производительности труда в ЖКХ в регионе.
 - Описание/схема структуры управления, включающее центр ответственности описание ролей участников.
 - **Матрица ответственности участников** повышения производительности труда в регионе (если успеете)
 - Проект системы мониторинга и **контроля мероприятий** по повышению производительности труда в регионе
 - Стратегия **реагирования на риски**
2. Схема выявления и **тиражирования эффективных решений** в регионе
3. Управленческие мероприятия: перечень из **3–4 ключевых структурных** (регуляторных или организационных) **мероприятий**

Здесь каркас системы и несколько основных мероприятия — подробности (сроки конкретных мероприятий, календарный план и КПЭ) будут в следующей фазе.

ФАЗА IV. «ДОРОЖНАЯ КАРТА»

Результат работы в Фазе V (60 минут):

проект Дорожной карты на 2026–2030 гг. с чётко определенными этапами, сроками, ресурсами и системой КПЭ. — Описаны 4-8 основных мероприятий

1. Приоритизация и целеполагание (БЛОК 1)

- **Тормоза.** Сформулируйте одно-два ключевых мероприятия для устранения каждого «Тормоза».
- **Кривые колёса — первый шаг.** Для «Кривых колёс» (системных дефектов) определите первые, самые важные, организационные этапы, который необходимо запустить в 2026 году.
- **Связь с моделью.** Убедитесь, что ответственные организации, назначенные вами в региональной модели (ФАЗА IV), участвуют в реализации мероприятий.

2. Детализация и ресурсы (БЛОК 2)

- Этапы и сроки: для каждого мероприятия Дорожной карты:
- Четко определите этапы реализации (например: Аудит → Пилот → Тиражирование).
- Установите сроки (месяц/квартал) в рамках периода 2025–2026 гг.
- Необходимые ресурсы
 - Кадровые
 - Финансовые (оценочно).
 - Административные (необходимость принятия регуляторных актов).

3. Измерение результатов (ключевых показателей эффективности — КПЭ) (БЛОК 3)

Система КПЭ. КПЭ могут быть привязаны не только к объему проделанной работы, но и к эффекту повышения производительности труда. Убедитесь, что КПЭ Дорожной карты напрямую способствуют достижению целевых показателей производительности труда

ФАЗА V. ПОДГОТОВКА ПУБЛИЧНОЙ ЗАЩИТЫ



Результат работы в Фазе VI (15 минут):

Цель Фазы VI: Консолидация всех технических результатов работы группы (Региональная Модель и Дорожная Карта) в единый, структурированный доклад для публичного представления и защиты.

Структура доклада

1. Название Доклада. Сформулируйте строгое название, отражающее суть работы
2. Ключевая Тезисная Формулировка. Сформулируйте одну лаконичную фразу (девиз), которая отражает суть вашей работы.
3. Группа может, но не обязана, использовать метафоры (например, «Крепкая Повозка») для иллюстрации аналитических выводов. Если метафора используется, она должна служить инструментом для четкой передачи аналитических выводов и конкретных цифр.
4. Доклад должен последовательно отразить результаты всех фаз работы:
 - Краткий анализ актуального состояния: 3–4 приоритизированных «Тормоза» и «Кривых колёс».
 - Целевое видение: достижение конкретных целевых показателей к 2030 году.
 - Механизм реализации: описание региональной модели (центр ответственности, роли, система мониторинга).
 - План действий: представление ключевых мероприятий Дорожной карты на 2025–2026 гг., включая этапы, сроки, оценочные финансовые ресурсы и КПЭ.
5. Обращение к Ценностям. Включите тезисы о том, как внедрение Дорожной карты повлияет на конечного потребителя (граждан).

ФАЗА VI. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ



Результат работы в Фазе VII (30 минут):

Представлены результаты работы группы, проведена публичная защита работы, сделаны выводы по итогам защиты.

Инструкция по проведению публичной защиты

1. Доклад Представителя Группы (Презентация результатов):

- Время выступления: 5–7 минут
- Выступает один назначенный представитель группы
- Доклад должен убедительно доказать, что разработанный план является целостным, логически завершенным и способным достичь амбициозных целевых показателей на период 2026–2030

2. Обсуждение и проверка устойчивости плана (вопросы и ответы):

- Время: 5–10 минут.
- Роли: все остальные участники становятся экспертной панелью.
- Процедура: экспертная панель задает острые вопросы по существу разработанной программы (модели, дорожной карты, КПЭ). Будьте доброжелательны!
- Требование к Ответу: представитель группы должен дать чёткие, аргументированные ответы, ссылаясь на конкретные мероприятия, ответственные организации и доказывая реалистичность предложенной Региональной Модели и Дорожной Карты.

Команды записывают идеи и выводы, возникшие по итогам экспертной проверки, прямо во время этой фазы. Эти выводы будут использованы для доработки Дорожных карт и дальнейшей обработки результатов сессии.

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

По ссылке QR-кода презентация, раздаточный материал и литература

ВИЗИОНЕР — это человек, обладающий ярким видением будущего, способный предвидеть и визуализировать инновационные идеи, цели и пути их достижения

