



АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Научно-аналитический журнал
для работников науки, образования,
бизнеса, промышленности,
представителей органов власти

2025
№ 2 (46)

ISSN 2312-5535

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА,

Actual problems of Economics and Management

2025
№ 2 (46)
ISSN 2312-5535

Научно-аналитический журнал
для работников науки,
образования, бизнеса,
промышленности,
представителей органов власти

Журнал включен в Перечень
рецензируемых научных изданий
распоряжением Минобрнауки
России от 12 февраля 2019 г. № 21-р

**Журнал публикует статьи
по научным специальностям**
**5.2.3. Региональная и отраслевая
экономика (экономические науки),**
**5.2.6. Менеджмент (экономические
науки)**

Полная электронная версия журнала
размещена в системе РИНЦ в открытом
доступе на платформе eLIBRARY.RU

Подписной индекс 65036

Учредитель:

Саратовский государственный
технический университет
имени Гагарина Ю.А.

Главный редактор:

Яшин Николай Сергеевич

Издается с 2014 г.

Выходит один раз в квартал
Июнь 2025

12+

© Саратовский государственный
технический университет
имени Гагарина Ю.А., 2025

Редактор Л.А. Скворцова
Компьютерная верстка Ю.Л. Жупиловой
Редактирование перевода
на английский язык А.Х. Аскаровой

Адрес издателя и редакции: 410054,
г. Саратов, ул. Политехническая, 77
Телефон: +7 (927) 123-98-97
e-mail: apem@sstu.ru

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Главный редактор: Яшин Н.С. – д.э.н., профессор кафедры «Экономика
и маркетинг» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Заместитель главного редактора: Плотников А.П. – д.э.н., профессор
кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность»
СГТУ имени Гагарина Ю.А.

РЕДКОЛЛЕГИЯ:

Члены редколлегии:

Фатеев М.А. – к.э.н., вице-президент Торгово-промышленной палаты РФ

Асаул А.Н. – заслуженный деятель науки РФ, директор АНО «Институт
проблем экономического возрождения», д.э.н., профессор кафедры
«Экономика строительства и ЖКХ» СПбГАСУ

Гордашникова О.Ю. – д.э.н., профессор, главный научный сотрудник
Федерального института цифровой трансформации в сфере образования
Ксенофонтова Т.Ю. – д.э.н., профессор кафедры государственного
и муниципального управления Ленинградского государственного
университета имени А.С. Пушкина

Одинцова Т. Н. – д.э.н., профессор кафедры «Производственный
менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Пчелинцева И.Н. – д.э.н., профессор кафедры менеджмента
и маркетинга Саратовского национального исследовательского госу-
дарственного университета имени Н.Г. Чернышевского

Резник С.Д. – заслуженный деятель науки РФ, д.э.н., профессор,
заведующий кафедрой «Менеджмент» ПГУАиС

Санкова Л.В. – д.э.н., заведующий кафедрой «Экономика и марке-
тинг» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Трегубов В.Н. – д.э.н., профессор кафедры «Производственный
менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Гримашевич О.Н. – д.э.н., профессор кафедры «Производственный
менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Яшин С.Н. – академик РАЕН, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
«Менеджмент и государственное управление» НИНГУ имени
Н.И. Лобачевского

Мызрова О.А. – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление
и экономическая безопасность» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

(ответственный секретарь)

Подписано в печать 16.06.2025 Дата выхода в свет 23.06.2025

Формат 60×84 1/8 Бум. офсет. Усл. печ. л. 13,5

Уч. изд. л. 8,2

Тираж 1000 экз. Заказ 24 Цена свободная

Отпечатано в Издательстве СГТУ имени Гагарина Ю.А.

410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77

e-mail: izdat@sstu.ru

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-56495

выдано Роскомнадзором от 24.12.2013

ACTUAL PROBLEMS of Economics and Management

2025

№ 2 (46)

ISSN 2312-5535

Actual Problems of Economics and Management is a quarterly journal edited for scholars, educators, entrepreneurs, factory workers, and public authorities

The journal is included in the List of reviewed scientific publications by order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation since February 12, 2019 № 21-r

Publisher and Editorial Address: 410054, Saratov, 77 Politekhnikeskaya Str.

Phone: +7 (927) 123-98-97
e-mail: apem@sstu.ru

The journal publishes scientific articles on Economics
5.2.3. Regional and sectoral economics (economic sciences)
5.2.6. Management (economic sciences)

eLIBRARY.RU

Subscription index 65036

Constitutor

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Editor in Chief:

Nikolay S. Yashin

June 2025

12+

Published quarterly

© Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 2025

L.A. Skvortsova – Editor
Computer-aided design: Yu.L. Zhupilova
Proof reading: A.Kh. Askarova

EDITORIAL COUNCIL

Editor in Chief: N.S. Yashin – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Assistant to the Editor in Chief: A.P. Plotnikov – Dr. Sc. (Economics), Professor, Sectoral management and economic security Department, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

EDITORIAL BOARD

Co-Editors:

M.A. Fateev – PhD (Economics), vice-President, Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation

A.N. Asaul – Honoured Science Worker of the Russian Federation, Director: Institute of Economic Recovery Problems, Dr. Sc. (Economics), Professor, Construction and Housing-Communal Services Economics Department, Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering

O.Yu. Gordashnikova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Chief Researcher, *Federal Institute for digital transformation in education*

O.N. Grimashevich – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

T.Yu. Ksenofontova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Public and Municipal Administration Pushkin Leningrad State University

T.N. Odintsova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

I.N. Pchelintseva – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Management and Marketing, Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky

S.D. Reznik – Honoured Science Worker of the Russian Federation, Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Management, Penza State University of Architecture and Civil Engineering

L.V. Sankova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

V.N. Tregubov – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

S.N. Yashin – Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Management and Public Administration, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

O.A. Myzrova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Sectoral management and economic security Department, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov – **Secretary: Editorial Board**

Print date: 16.06.2025 Date of publication 23.06.2025

Paper size: 60×84 1/8 Offset-Print.

Conventional printed sheet 13,5

Publication base sheet 8,2 Circulation: 1000 printed copies Order 24

Subscription and individual copies: open rates. Published by SSTU Publishing 410054 Saratov, 77 Politekhnikeskaya Str.

e-mail: izdat@sstu.ru

The certificate of media source registration: ПИ № ФС 77-56495

Issued by Roscomnadzor 24.12.2013

СОДЕРЖАНИЕ

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Балашова Н.В., Носкова А.А. Управление процессом текучести кадров в гостиничной сфере	5
Евсеенко В.А. Мониторинг процессов мотивации производительного труда в системе управления персоналом	20
Захаревская М.А. Формирование экосистемы социального бизнеса: следование тренду или необходимость?	32
Манаев А.А. Методологические основы построения адаптивной системы менеджмента качества цифровых продуктов в условиях цифровой трансформации	41
Сергиенко О.В., Яшин Н.С. Интегральная оценка социально-экономического потенциала муниципального района	53
Степченкова О.С. Кластерная модель обеспечения экономической безопасности фармацевтической отрасли России: проблемы и перспективы в современных условиях.....	61

МЕНЕДЖМЕНТ

Иванов П.А. Организационные изменения и организационное развитие профессиональных клубов на примере индустрии футбола	74
Пикалов И.Ю. Использование современных технологий анализа текстовых данных в стратегическом менеджменте.....	81
Скопич Д.Л., Ушаков И.А. Роль офиса управления проектами как современной системы управления проектной деятельностью организации	93

CONTENTS

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

Balashova N.V., Noskova A.A. Managing staff turnover in the hotel business	5
Evseenko V.A. Monitoring the motivation tools to foster productivity in the HR management system	20
Zakharevskaya M.A. Building the social entrepreneurship ecosystem: following the trend or a necessity?	32
Manaev A.A. A methodology to building an adaptive quality management system for digital products in the context of digital transformation.....	41
Sergienko O.V., Yashin N.S. Integral assessment of the socio-economic potential of a region's municipalities	53
Stepchenkova O.S. Cluster model for ensuring economic security of pharmaceutical industry in Russia: problems and prospects in modern conditions.....	61

MANAGEMENT

Ivanov P.A. Organizational changes and organizational development of professional clubs using the case of the football industry	74
Pikalov I.Yu. Modern text data analysis technologies in strategic management.....	81
Skopich D.L., Ushakov I.A. The role of the project management office as a modern system for managing project activities of an organization	93

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 331.109.244

Н.В. Балашова, А.А. Носкова

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ГОСТИНИЧНОЙ СФЕРЕ

N.V. Balashova, A.A. Noskova

MANAGING STAFF TURNOVER IN THE HOTEL BUSINESS

Гостиничный бизнес держится на людях, и создание атмосферы гостеприимства под силу только персоналу отеля, но работники вследствие того, что требования практически везде одинаковы, а условия работы могут различаться, с легкостью меняют места работы. Добавляется к этому и напряженная ситуация, которая сложилась на рынке труда, и другие факторы, которые играют не последнюю роль (внедрение цифровизации, укрупнение функций). Для организации рост числа увольнений по собственному желанию (независимо от дальнейших действий сотрудников) всегда означает рост коэффициента текучести кадров. Если не уделять внимание этому процессу, он может стать неуправляемым, что негативно отразится на всей деятельности организации. При этом стоит отметить также и то, что в данной сфере один из самых высоких показателей текучести кадров. Как следствие, возникает необходимость управления этим процессом. Авторами рассмотрены подходы к управлению этим процессом и выделены этапы с описанием мероприятий, а также рекомендованы показатели для оценки эффективности работы по этапам управления процессом текучести кадров. Статья может быть интересна аспирантам и магистрантам, практикам, занимающимся разработкой мероприятий по снижению текучести кадров, а также занятым исследованием влияния организационной культуры на эффективность деятельности, оценкой удовлетворенности работников.

Hotel business depends on people, and only hotel staff can create a welcoming atmosphere. However, employees easily change their job placements due to the fact that the requirements are basically similar everywhere, while the working conditions may differ. Additionally, the situation in the labor market has become challenging, and other factors, such as introduction of digitalization and job enlargement are equally important. For an organization, an increase in the number of resignations (regardless of further actions of employees) always means an increase in the staff turnover rate. Ignoring the process will make it unmanageable, that will negatively affect the entire activity of the organization. It is also worth noting that this area is characterized by one of the highest turnover rates. As a result, there is a need to manage this process. The authors review the approaches used to manage this process and highlighted the stages provided with descriptions of the activities. Indicators for assessing effectiveness of the work related with the stages for managing the process of the staff turn-over are recommended. The article may be of interest to practitioners involved in developing measures to reduce the staff turnover, as well as those engaged in studying the influence of organizational culture on the performance, assessment of employee satisfaction, postgraduates and master's students.

Ключевые слова: текучесть кадров, нематериальные методы стимулирования персонала, профессиональный конкурс, отбор персонала в гостиничном бизнесе, гостиничный продукт

Keywords: staff turnover, non-material methods of staff incentives, professional competition, staff selection in the hotel business, hotel product

Введение

В условиях развития въездного и внутреннего туризма в Российской Федерации возрастает роль качественного предоставления услуг в сфере гостиничного бизнеса [1]. Работа в сфере гостиничного бизнеса всегда отличалась сложностью, связанной со спецификой деятельности: напряженный ритм работы, постоянная смена клиентов, большое количество клиентов, сезонность. Все это приводит к повышенным требованиям со стороны руководителей гостиничного бизнеса к работникам (горничным, официантам, администраторам), которые фактически являются «лицом» организации, и именно от их работы зависит очень многое. Однако вследствие большого объема и специфичного графика работы у сотрудников наблюдается частое проявление профессионального выгорания. Указанные факторы в совокупности с невысокой заработной платой на вышеперечисленных должностях приводят к тому, что работники увольняются в поисках лучших мест работы [2, 3]. Причем конкуренцию на рынке составляют как подобные организации в данном городе, так и предприятия гостиничного бизнеса в других регионах и даже странах.

В исследованиях российских и зарубежных авторов неоднократно проводился анализ причин текучести кадров в гостиничном бизнесе.

Так, исследования, подчеркивающие важность человеческого фактора в сфере услуг, отражены Леонардом Берри [4]. В работах Biyan Wen, И.Ю. Калининой приводятся результаты этого анализа, в частности, сделан вывод о важности проведения грамотного отбора персонала [5, 6]. Рассмотрение профессионального стресса как основного фактора, влияющего на решение сотрудника об увольнении, рассмотрено в работе японского ученого Юко Качи [7]. Влияние возрастного фактора на текучесть кадров в гостиничном бизнесе представлено в результатах исследования Т.А. Коркиной и Д.О. Бартенёвой [8].

Также рядом авторов рассмотрено влияние организационной культуры на процессы текучести кадров [9-11]. Известно исследование Caryl E. Rusbult, Dan Farrell по оценке влияния уровня преданности работе на текучесть персонала [12]. Нежелченко Е.В., Ясенюк С.Н., Яковенко Н.Ю., изучая данную проблему, выделили структуру потенциальной текучести персонала гостиничного сектора [13]. Во всех этих работах сфера гостиничного бизнеса рассматривается как сфера, где риски неграмотного подбора персонала и его высокая текучесть очень быстро отражаются на финансовом состоянии организаций.

Методология

Цель написания статьи – провести всесторонний анализ существующих исследований, посвященных текучести кадров в гостиничном бизнесе, и рекомендовать мероприятия по поэтапному управлению процессом текучести кадров.

При написании статьи были проанализированы труды российских и зарубежных ученых, а также были использованы разработки автора, опубликованные ранее. Методической основой исследования послужили системный подход, анкетирование сотрудников предприятий гостиничной индустрии по проблеме исследования, сравнение и обобщение информации.

Теоретический анализ

Иркутская область является регионом, где активно развивается гостиничный бизнес. Это связано с рядом факторов:

1. Принятие Государственной программы Иркутской области «Туризм и индустрия гостеприимства» на 2024-2030 годы. В соответствии с программой планируется увеличе-

ние к 2030 году до 43,8 тысячи единиц количества мест в коллективных средствах размещения.

2. Географическое расположение города. Наибольший удельный вес в структуре всех туристических маршрутов занимают поездки к озеру Байкал.

3. Увеличивающийся объем туристических услуг. Это вызвано как внешними, так и внутренними политическими факторами.

4. Распространение компаний-гостиниц с мировыми брендами.

Для активации работы необходимо, чтобы самый главный ресурс организаций – персонал – был в необходимом количестве, качественно выполнял работу, был ориентирован на развитие. Однако не секрет, что именно в этой сфере один из самых больших процентов текучести персонала – свыше 30 %, при уже считающемся нормальным уровне текучести кадров 20 %. Еще больший процент отражен в статистических данных зарубежных стран – 69,2 % [14].

Текучесть кадров является одним из показателей, характеризующих деятельность гостиниц. Фактически он характеризует движение кадров и показывает, как меняется кадровый состав предприятия.

В гостиничной индустрии мы акцентируем внимание на текучести кадров вследствие того, что чаще всего на должности горничных, официантов приняты молодые люди, которые рассматривают это место работы как подработку, временное трудоустройство. Как следствие, этот процесс может стать неуправляемым, что приведет к негативным последствиям для организации.

Эмпирический анализ

При изучении ситуации статистические данные в целом по стране свидетельствуют о том, что объем услуг гостиниц увеличился в 2024 г. и составил 109,1 % (это на 6,1 % больше, чем в предыдущем году, по отношению к базисному году). В 2023 г. были приняты 52,6 тыс. человек, а выбыли 48,8 тыс. человек. Почти 80 % сменились, если считать относительно к выбывшим [15]. В 2024 г. (по данным исследований НН.ru) туризм – одна из отраслей, где количество вакансий увеличилось на 29 % по сравнению с предыдущим годом. В то же время наблюдается рост объема услуг (167,73 %) и рост средней заработной платы (на 148,6 %) (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика изменений средней заработной платы и объема услуг в туристической сфере*

Показатель	Год					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Средняя заработная плата, руб.	51580	54185,4	52984,9	59233,5	66420,4	76634,8
Объем услуг, млрд руб.	255,7	247,7	183,4	284,5	350,2	428,9

*Источник: составлено авторами по данным [15]

Анализируя данные сотрудников в сфере гостиничного бизнеса, можно отметить ряд особенностей. Из всех работающих большинство (более 80 %) имеют высшее образование. Однако профильное образование имеется меньше чем у 21 %. Стаж работающих – в основном от трех до шести лет (больше 93 %). Со стажем свыше 6 лет – это управляющие и старшие менеджеры. Возраст работающих – в основном до 30 лет (больше 67 %) (табл. 2).

Таким образом, можно вывести средний портрет работника в сфере гостиничного бизнеса: это женщина в возрасте до 30 лет с высшим (незаконченным высшим) образованием, которая работает не больше 6 лет.

Таблица 2 – Характеристика персонала в туристической сфере (%)*

Численность работников, всего		Персонал гостиницы											
		Из них			Образование (из основного персонала)			Стаж работы, лет (из основного персонала)			Возраст, лет (из основного персонала)		
		Имеют проф. подготовку	Основной персонал	Высшее	Из них проф.	Среднее проф.	Из них проф.	3-6	6-10	> 10	До 30	30-45	> 45
2023 г.	100	20,7	72,2	80,5	13,9	19,4	5,5	94,4	5,5	0	80,5	19,4	0
2024 г.	100	15,5	84,4	82,2	17,8	17,8	0	93,3	6,7	0	66,7	22,2	11,1

*Источник: составлено авторами по данным [15]

Наибольшее количество вакансий по должностям, в квалификационных требованиях которых не представлено требований к уровню образования. То есть для выполнения работ акцент смещается на оценку личностных качеств. Востребованными являются официанты, горничные и администраторы службы приема. Авторами рассмотрены требования со стороны работодателей, представленные на рабочих сайтах (табл. 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ требований работодателей к соискателям работы (декабрь 2023 г.)

Требования работодателей	HH.RU	РАБОТА. РУ	АВИТО	SUPERJOB
Администратор службы приема и размещения				
Возраст	18-30 лет	не указан	не указан	18-25 лет
Опыт работы	без опыта от 1-3 лет	без опыта	без опыта; от 1 года	без опыта; от 1 года
Образование	среднее профессиональное; высшее	среднее профессиональное	не указано	среднее профессиональное
Знание иностранных языков	английский; (китайский);	английский	английский	английский
Заработная плата	28 000 - 35 000 руб.	от 30 000 руб.	25 000 - 35 000 руб.	28 000 - 34 000 руб.
График работы	2/2; 1/2; 1/3	2/2; 1/2; 1/3	1/2; 1/3	2/2; 1/2; 1/3
Знание гостиничных программ	1с; shelter	–	–	1с
Прохождение обучения	обучение, тренинги	нет	нет	нет
Горничная				
Возраст	30-45 лет	не указан	не указан	не указан
Опыт работы	от 1-3 лет	от 1 года	от 1 до 3 лет	от 1 года
Образование	среднее профессиональное	среднее профессиональное	среднее профессиональное	среднее профессиональное

Окончание табл. 3

Требования работодателей	HH.RU	РАБОТА. РУ	АВИТО	SUPERJOB
Заработная плата	25 0000 - 35 000 руб.	28 000 - 30 000 руб.	от 2000 - 2 500 руб. за смену	от 2 500 - 2 800 руб. за смену
График работы	2/2 (с 08:00 до 20:00)	сменный	сменный	сменный
Прохождение обучения	нет	нет	нет	нет

*Составлено авторами по сайтам: hh.ru, Irkutsk.Rabota.ru, Avito.ru, superjob.ru (2023 г.)

С такими условиями работы согласны немногие, а потому на сегодняшний день достаточно большое количество студентов и выпускников без опыта работы трудятся в данной сфере. Многие специалисты с высшим профессиональным образованием не идут работать, так как не устраивает заработная плата, хотя за последний год (с мая 2024 года по настоящее время) она заметно выросла и составляет 50000) рублей. Таким образом, в сфере туризма и гостеприимства больше всего проблем с поиском линейного персонала. Поэтому как вариант решения данной задачи используется наём рабочих мигрантов.

То есть проблема удержания сотрудников на длительный период времени также во многом определяется решением задач по снижению текучести кадров. На сегодняшний день текучесть кадров в гостиничном бизнесе составляет 40 %, время закрытия вакансий (которое раньше составляло около трех недель) увеличилось до нескольких месяцев.

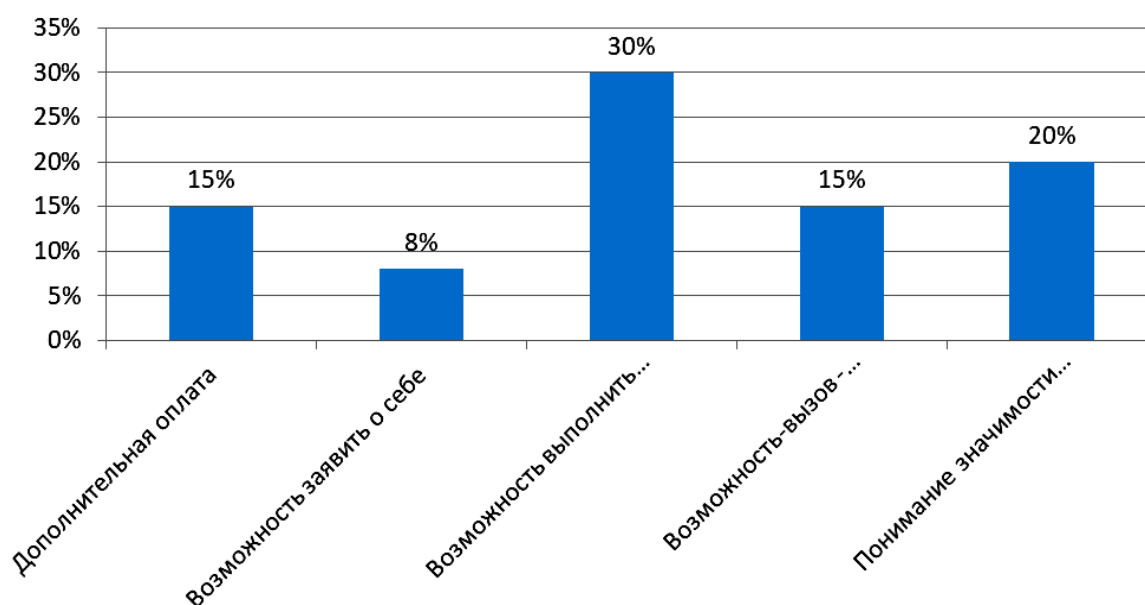


Рис. 1. Выбор способов награды (мнение сотрудников)

Чтобы изучить ситуацию с текучестью кадров в гостиничной индустрии, мы провели исследование. В опросе участвовали 150 человек, работающих в гостиничных предприятиях. Характеристика респондентов: 87 % – женщины, 13 % – мужчины, возраст 17-20 лет – 75 %, 21-24 года – 25 %, стаж работы от года до 2 лет – 100 %. Опрос проводился методом анкетирования. Выборка является репрезентативной для города (в качестве объекта исследования рассматривали гостиницы 3*, 4*, 5*) и сопоставима с генеральной совокупностью в разрезе

должностных и возрастных групп. По результатам опроса выяснилось, что увольнение сотрудников происходит в основном по трем причинам: низкая заработная плата, нет перспектив в профессиональном плане (карьерного роста), нет стимулирующих выплат (и материальных, и нематериальных). Стимулом больше половины работников считают материальные выплаты (67 %), например премирование (рис. 1). Кроме этого, также были отмечены участие в принятии решений (21 %) и публичная похвала (15 %).

На вопрос «Что для вас будет стимулом выполнить сверхурочное задание?» большинство (30%) выбрали ответ «возможность выполнить интересную творческую работу» (рис. 2).

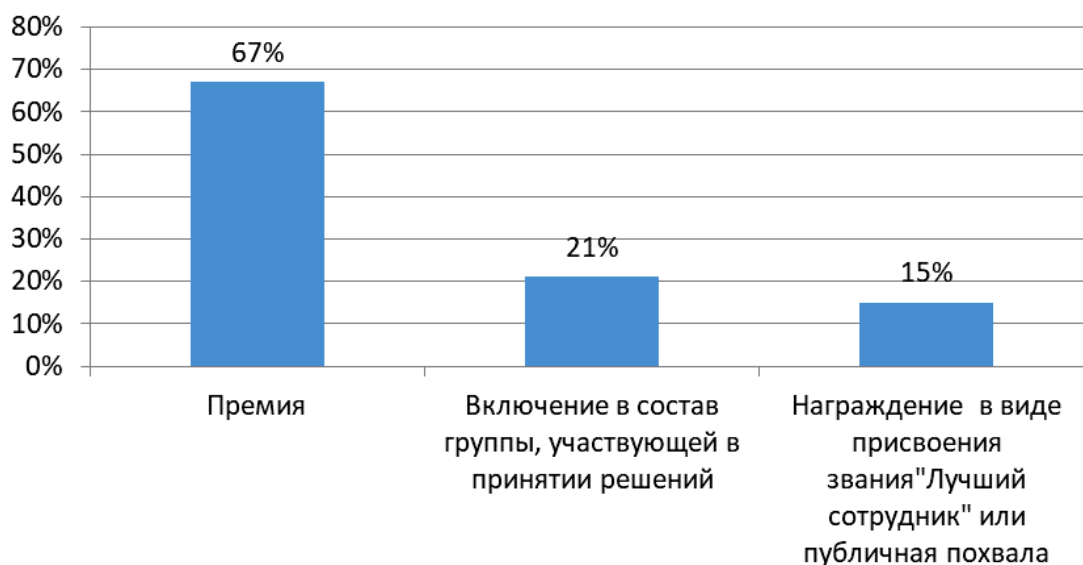


Рис. 2. Мотивационный инструмент выполнения сверхурочного задания

Для работников индустрии гостеприимства важно развивать профессиональные компетенции. Зачастую возможность обучения, карьерный рост являются важным сдерживающим фактором при принятии решения об увольнении. Ниже приведен анализ факторов, влияющих на уровень текучести персонала (табл. 4).

Уровень текучести в данных организациях примерно одинаков. Так, коэффициент текучести в ГК «Ангара» – 38,4 %, в отеле «Иркутск» – 31 %, в гостинице «Русь» – 36,5 %, в гостинице «Империя» – 30,5 %. Основными причинами текучести являются отсутствие перспектив карьерного роста и обучения персонала. Обучение вновь принятых сотрудников осуществляется в форме наставничества. Однако во всех рассматриваемых организациях вознаграждение (доплата) за наставничество отсутствует. Наставники не освобождаются от своей основной работы. Как следствие такого подхода – возникновение конфликтных ситуаций. Положение о премировании сотрудников в данных организациях также отсутствует, и если и осуществляются выплаты сотрудникам, то в основном на усмотрение руководителей. Фактически система премирования отсутствует, а критерии оценки премирования не ясны сотрудникам. Все это отрицательно воспринимается работниками.

Как видно из табл. 4, в городе практически одинаковые условия работы в организациях данной сферы. Обучение на испытательном сроке сводится к изучению программы вводного инструктажа.

Эти результаты схожи с результатами, полученными в 2020 г. компанией Wrike, которая проводила исследование по изучению мотивации персонала в сфере услуг. Были сделаны следующие выводы: 42 % опрошенных респондентов отметили премии как способ вознаграждения, 30 % – благодарность за труд, 30 % – баланс между жизнью и работой.

Таблица 4 – Сравнительный анализ факторов, влияющих на уровень текучести персонала *

Факторы	ГК «Ангара»	Отель «Иркутск»	Гостиница «Русь»	Гостиница «Империя»
График работы	1/3	1/3	2/2	1/3
Питание	отсутствует	горячие обеды, ужины	бизнес-ланч с пн. по пт.; основное меню со скидкой	горячие обеды, ужины
Обучение сотрудников	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует
Наставничество	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует
Карьерный рост	отсутствует	внутри холдинга	отсутствует	отсутствует
Кадровый резерв	отсутствует	отсутствует	сформирован	отсутствует
Программа кадровой стратегии	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует
Средняя заработная плата, тыс. руб.	45	40	51	48
Премирование	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует
Дополнительные поощрения	грамота за выслугу лет (10 лет работы администратором); один раз в месяц бесплатный завтрак в ресторане; корпоративные мероприятия, подарки	компенсация ужинов и обедов; полный соцпакет; корпоративные скидки на все услуги холдинга; подарки	отсутствует	полный соцпакет

* Составлено авторами по данным исследования

Результаты исследования

Проанализировав увольнения работников в гостиничной сфере, можно констатировать, что разовые мероприятия (например, конкурс «Мастера гостеприимства», организованный Ассоциацией 5* для всех сотрудников гостиничного комплекса) по изменению ситуации не приведут к улучшению. Необходимо комплексно рассматривать процесс управления, начиная от подбора персонала в организацию и до удержания сотрудников. Процесс управления текучестью кадров является достаточно сложным, так как текучесть кадров напрямую связана с увольнением сотрудников по собственному желанию. Повлиять работодателю на причины, которые вызваны собственным желанием, практически невозможно, если это причины личного характера. Но среди этих причин есть и те, которые вызваны производственным процессом или организационными ситуациями, например снижение конфликтных ситуаций путем проработанности вопроса о наставничестве, разработки системы оценки и стимулирования персонала.

Так как в данной сфере текучесть персонала уже является «нормой», процесс управления должен быть не просто разработан, а внедрен в практику управления. На наш взгляд, процесс должен включать следующие этапы: определение уровня текучести персонала, выявление причин увольнения сотрудников по собственному желанию, расчет экономических затрат, разработку мероприятий по удержанию сотрудников, определение направлений работы и внедрение предложений, оценку результатов изменений (самым главным из которых является уровень текучести персонала) (табл. 5).

Вышеперечисленные этапы могут дополняться и видоизменяться.

Так, на первом этапе при определении уровня текучести персонала возможно провести также анализ распределения уволившихся сотрудников по таким характеристикам как воз-

раст, образование, стаж работы в организации. Это позволит более точно представлять проблему и разрабатывать мероприятия по удержанию сотрудников точно. В рамках опроса не удалось выявить такие зависимости.

Таблица 5 – Этапы процесса управления текучестью кадров*

Этапы	Описание	Показатели
1. Определение уровня текучести персонала (расчет)	Необходимо систематизировать данные по уволившимся сотрудникам и определить уровень текучести кадров	Показатели текучести кадров: фактической, потенциальной Показатели текучести кадров по группам работников
2. Выявление причин увольнения сотрудников по собственному желанию	На этом этапе следует выявить причины, которые невозможно изменить (причины личностного характера) и выявить причины, которые носят производственный характер	Количество уволившихся сотрудников по причинам (выделить причины), например увольнение по причине: низкой заработной платы неудовлетворенности условиями труда отсутствия карьерного роста
3. Расчет экономических затрат, связанных с замещением работника	Провести расчет экономических затрат, вызванных увольнениями по причинам производственного характера или связанным с неверным отбором персонала	Сумма затрат на замещение работников по каждой должности. Для оценки затрат возможно использовать методику А. Исаенко
4. Разработка мероприятий по удержанию сотрудников	Разработка мероприятий по устранению причин увольнения работающих производственного характера, разработка системы материального поощрения, разработка системы нематериального поощрения	Интегральный показатель трудового потенциала, который отражает и кадровый, и образовательный, и профессиональный, и личностный потенциалы организации. Расчет может быть произведен в баллах
5. Определение направлений работы и внедрение предложений	Формирование эффективного поведения сотрудников	Производительность труда по группам работников, по смене; Количество негативных отзывов от клиентов о сотруднике
6. Оценка результатов изменений	Оценка результатов внедрения мероприятий (социальных и экономических)	Уровень удовлетворенности (определяется анкетированием) Уровень вовлеченности (оценка по разработанным методикам) Уровень текучести персонала после внедрения мероприятий

*Составлено авторами

На втором этапе, помимо выходного интервью, возможно организовывать фокус-группы, чтобы заранее выявлять проблемы и определять потенциальную текучесть. Возможно также согласовывать результаты исследования по оценке организационной культуры компании, оценке условий труда и др.

На третьем этапе следует оценить ситуацию с точки зрения экономических убытков для организации. Для этого необходимо оценить затраты по замещению сотрудника, которые включают затраты, связанные со снижением производительности труда перед увольнением, затраты при отсутствии работника и распределении работы на других сотрудников, затраты, связанные с поиском и отбором сотрудников, затраты при адаптации и обучении вновь принятых сотрудни-

ков. Рассчитанные суммы всегда в несколько раз больше заработной платы работника на этой должности, а самое главное – им не уделяют внимание, а потому и не проводят расчеты.

Четвертый этап достаточно трудоемкий. С нашей точки зрения мероприятия необходимо разрабатывать по каждой категории персонала. Это может быть программа удержания сотрудников, которая должна включать план действий по материальному и нематериальному стимулированию персонала. Материальное стимулирование может включать доплаты за стаж работы именно в этой организации, премии, бесплатное питание для сотрудников, оплату транспортных расходов, и другие выплаты. Нематериальное стимулирование всегда нацелено на представление обратной связи. Главным при таком подходе является внимание со стороны менеджмента к сотрудникам. Оно может быть в виде поздравлений с днем рождения, публичных признаний, похвальных грамот, представления поздравления лучшего сотрудника на сайте организации и др.

Основанием для вознаграждений, определения направлений совершенствования деятельности, развития, а также для повышения объективности оценивания персонала необходимо наличие системы оценки, показатели которой известны и понятны персоналу (табл. 6).

Таблица 6 – Показатели для оценки деятельности персонала в отеле*

Отдел	Должность	Показатели оценки	Способ оценки
Отдел бронирования	Менеджер отдела бронирования	Уровень дохода	Доход от продажи номерного фонда / общее количество доступных для продажи номеров в отеле
		Средняя стоимость номера	Доход от продажи номеров / количество проданных номеров
Служба приема и размещения	Администратор службы приема и размещения	Удовлетворенность гостей	Средний балл в опросах Количество положительных отзывов
		Операционная эффективность	Скорость регистрации Отсутствие ошибок Соблюдение стандартов
Служба Housekeeping	Горничная	Качество уборки	Оценка по опросам гостей Оценка супервайзером
		Скорость и эффективность	Время уборки номеров Количество убраных номеров Отсутствие просроченных заданий
		Клиентоориентированность	Выполнение просьб гостей Соблюдение установленных стандартов

*Составлено авторами

Следует отличать показатели деятельности, которые возможно использовать для текущей оценки, и показатели результативности (табл. 6), которые используются для вознаграждения персонала (табл. 7).

Таблица 7 – Показатели для премирования персонала в отеле*

Отдел	Должность	Показатели оценки	Способ оценки
Отдел бронирования	Менеджер	Уровень продаж	Число проданных номеров за расчетный период / все номера, доступные к продаже, – 100%
Служба приема и размещения	Администратор	Выручка	Количество продаж дополнительных услуг
Служба Housekeeping	Горничная	Качество работы	Процент гостей, довольных услугой

*Составлено авторами

Идеальным решением будет выстраивание взаимосвязи между оценкой результативности труда работников и системой поощрений. В качестве поощрений, например, может использоваться предоставление гибкого графика работы, возможности обучения и развития за счет компании, проведение соревнования между сменами за звание «Лучшая смена», «Лучший сотрудник». В последнее время особенно популярными стали конкурсы профессионального мастерства [1].

Пятый этап предполагает определение наиболее важных направлений работы. Необходимо объединить результаты анализа (группы потенциально желающих уволиться, экономические затраты, связанные с отсутствием работника), с целями программы организации и с возможностью реализовать конкретные мероприятия.

Шестой этап характеризуется качественными показателями (уровнем удовлетворенности персонала и уровнем вовлеченности персонала), однако именно они характеризуют степень достижения цели.

Обсуждение

Одним из основных факторов, оказывающих влияние на показатели текучести кадров, является отбор кадров. Неграмотно проведенный отбор или наём претендентов, не готовых выполнять работу качественно, приводит к большим издержкам. Эти вопросы освещены в исследованиях Н.В. Рубцовой, И.Ю. Калининой и Т.П. Головченко [16-18]. Большинство организаций не оценивают затраты, связанные с замещением должностей. Расчет затрат, проведенный авторами, показывает, что сумма средств по направлениям работы отбор, наём и адаптация сотрудника в пять раз больше заработной платы по должности. Это подтверждает выводы, представленные в других работах, и говорит о неэффективности расходования средств.

Отечественные исследователи дают высокую оценку профессиональным конкурсам, так как они содействуют росту спроса на квалифицированных специалистов [19]. Кроме того, они являются ориентиром в развитии и построении карьеры [1]. В настоящее время их достаточно большое количество: Национальный чемпионат «Лучший по профессии в индустрии туризма», «Мастера гостеприимства», «Молодые профессионалы» в компетенции «Администрирование отеля», Всероссийский конкурс «Комфорт и уют» и др.

Материальное стимулирование персонала предлагается рассматривать во взаимосвязи с показателями удовлетворенности клиентов. Так, например, при высоких показателях (более 90 %) по системе CSAT-Score (при отсутствии негативных отзывов со стороны клиентов) выплачивается премия [20]. Из практики известны также такие варианты поощрений сотрудников, когда вознаграждение привязано к конкретному показателю в абсолютном значении. Например, положительный отзыв – 500 рублей, или указан процент вознаграждения от конечного показателя деятельности (выручки). Предлагается также точнее формулировать показатели оценки и условия премирования.

В работах отечественных специалистов рассмотрены методы материального стимулирования и по должностям, и с вариантами по группам персонала в зависимости от стажа работы [21]. Из практики известно, что работодатели прибегают к различным методам материального стимулирования, в том числе предлагают сотрудникам воспользоваться услугами отеля со значительной скидкой. Кроме этого, могут быть и выплаты, связанные с заботой о детях сотрудников (новогодние подарки, наборы первоклассников, предоставление скидки на летний отдых в детский лагерь и др.).

Методом нематериального стимулирования может быть обучение сотрудников отеля или участие в профессиональных семинарах с целью повышения квалификации. В гостиничном бизнесе разрабатывается метод обучения своих сотрудников внутри организации. Такой метод нематериального стимулирования повысит квалификацию специалистов в сфере туризма и гостеприимства. Сотрудников, предоставляющих гостиничные услуги, направляют на тренинги, мастер-классы. Для закрепления сотрудника в организации предусмотрен уче-

нический договор, который предполагает отработку в течение определенного времени в организации. В случае если сотрудник намерен уволиться, данный специалист должен компенсировать данному средству размещения стоимость обучения. Таким образом, работодатель гостиничного предприятия повышает профессиональную квалификацию своего специалиста, тем самым мотивируя его на дальнейшую работу в отеле. Также можно упоминать еще один вид поощрения для сотрудника – это когда работодатель направляет специалиста в деловые командировки. Целью командировки может быть учеба на семинарах, мастер-классах, тренингах, конкурсах.

Для того чтобы разработать в гостинице для сотрудников систему стимулирования персонала, необходимо выявить проблемы, которые имеются в данном средстве размещения, выявить внешние факторы, влияющие на данный процесс, и мотивы персонала. Правильно выстроенная мотивационная система – это залог постоянства коллектива.

Заключение

Таким образом, в снижении текучести кадров в своей организации в первую очередь должны быть заинтересованы стороны, имеющие отношение к данному средству размещения, – это непосредственно руководитель, менеджер по персоналу (кадровик) и сам персонал. Для контроля текучести кадров нужно руководствоваться взаимовыгодными решениями для каждой из сторон, находить компромисс в решениях, касающихся проблем, возникающих между сторонами [22]. То, что уже сейчас возможно внедрить в практику управления, – это разработанная система оценки персонала, которая позволит оценивать результаты работы сотрудников более объективно. Далее, на наш взгляд, целесообразно использовать прозрачные системы премирования, что также положительно отразится на удовлетворенности персонала и повысит производительность труда. Важно грамотно выбрать показатели премирования и прописать условия.

Как показывают исследования, необходимо использовать нематериальное стимулирование, на внедрение которого в большинстве случаев требуется меньше финансовых средств по сравнению с материальными стимулами, но положительно отражается на деятельности.

Конечно, все меняется достаточно быстро. Иногда эти перемены носят кардинальный характер. Например, известно, что более 96 % международных отелей активно инвестируют в бесконтактные технологии, 62 % отмечают, что «полный бесконтактный опыт» уже в ближайшем будущем получит широкое распространение. Сейчас очевидны результаты внедрения информационных технологий в работу организаций. Так, есть возможность бронирования выбранного номера и другие услуги, которые ранее были недоступны. Кроме того, потенциальные клиенты могут выбирать отель, анализируя не только цены, представленные на сайте организации, но также и отзывы посетителей как в целом об особенностях отдыха (размещения), так и об обслуживающем персонале. Таким образом, оценка работы горничных, официантов, администраторов выходит далеко за пределы самой гостиницы. Поэтому характеристика организации определяется в большей степени работой этих сотрудников. На рынке труда остается стабильно высокая тенденция роста числа вакансий в данной сфере [23]. Следовательно, подбор должен быть грамотным, развитие персонала – постоянным и организационная культура – сильной [24].

Список источников

1. Суранова О.А. Регулирующее воздействие конкурсов профессионального мастерства в сфере предоставления услуг размещения (гостиничных услуг) в туризме // *Baikal and Regional Research*. 2023. Т. 14. № 4. С. 1491-1501 DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(4). 1491-1501.
2. Седых О.Г., Алсаева Ю.Г. Синдром профессионального выгорания: опыт изучения в профессиональной практике // *Baikal and Regional Research*. 2024. Т. 15. № 4. С. 24-34.

3. Светник С.В., Федюкевич Е.В. Предприниматель в сфере услуг: субъектно-объектный подход к организации обучения и деятельности // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. Т. 6. № 3. С. 14. DOI: 10.17150/2072-0904.2015.6(3).14.

4. Берри Л., Селтман К. Практика управления Mayo Clinic. Уроки лучшей в мире сервисной организации / пер. с англ. А. Козлова. Москва: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2015. 384 с.

5. Biyan Wen. Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate. China, 2020. URL <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.00036/full> (дата обращения: 17.12.2024).

6. Калинина И.Ю., Головченко Т.П., Рубцова Н.В. Подготовка сотрудника предприятия индустрии туризма в условиях нового образовательного и профессионального контента: проблемы и перспективы // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2020. № 3 (32). С. 120-123. DOI 10.26140/anip-2020-0903-0025.

7. Yuko Kachi. Occupational stress and the risk of turnover: a large prospective cohort study of employees in Japan. Japan, 2020. URL <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-8289-5> (дата обращения: 18.12.2024).

8. Коркина Т.А., Бартенева Д.О. Основные проблемы управления текучестью персонала в гостиничном и ресторанном бизнесе // Управление, экономика и общество: проблемы и пути развития: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. Челябинск, 11 апреля 2024 года. Челябинск: Челябинский государственный университет, 2024. С. 144-145.

9. Ганусова П.Ю., Чернов Г.Е., Чернова Е.В. Корпоративная культура как элемент социализации персонала предприятия индустрии гостеприимства // Индустрия гостеприимства: эффективные технологии и инновации: монография. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. С. 20-37.

10. Гришко В.С. Влияние организационной культуры на текучесть кадров // Вестник науки. 2024. Т. 1. № 11 (80). С. 91-98.

11. Балашова Н.В. Трансформация стратегий трудового поведения работников в современных условиях // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 67. С. 270-284. DOI 10.17223/19988648/67/16.

12. Rusbult C.E., Farrell D. Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction // The Academy of Management Journal. Sep., 1988. Vol. 31. № 3. P. 599-627.

13. Нежелченко Е.В., Ясенюк С.Н., Яковенко Н.Ю. Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2019. Т. 5. № 2. С. 32-41. DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-3-0-4.

14. Forsey C. Why Millions of U.S. Employees are Quitting Their Jobs and How Companies Can Navigate // HubSpot. 2021. URL <https://blog.hubspot.com/marketing/employee-turnover-rate> (дата обращения: 15.12.2024).

15. Официальные публикации Иркутскстата: офиц. сайт. URL: <https://irkutskstat.gks.ru/folder/35281> (дата обращения 25.10.2024).

16. Рубцова Н.В., Калинина И.Ю., Евдокимова Е.А. Современные тенденции и проблемы кадрового обеспечения в индустрии гостеприимства (на примере регионов Сибирского федерального округа) // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 2. С. 991-1000. DOI 10.18334/et.6.2.40603.

17. Калинина И.Ю. Приангарье – территория профессионального гостеприимства // Евразийский интеграционный проект: цивилизационная идентичность и глобальное позиционирование: материалы Междунар. Байкальского форума. Иркутск, 20-21 сент. 2018 г. / под науч. ред. Е.Р. Метелевой. Иркутск, 2018. С. 347-356.

18. Головченко Т.П., Калинина И.Ю., Рубцова Н.В. Практико-ориентированная модель подготовки сотрудника для индустрии туризма в вузе // Азимут научных исследований:

педагогика и психология. 2020. № 3 (32). С. 82-85. DOI 10.26140/anip-2020-0903-0016.

19. Восколович Н.А. Формирование современного гостиничного хозяйства как основы индустрии туризма // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 85. С. 69-83. DOI 10.24412/2070-1381-2021-85-69-83.

20. Лекомцева А.А., Пьянков В.В., Магасумов А.Р. Механизм взаимосвязи удовлетворенности клиентов предприятия общественного питания с системой премирования сотрудников // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1. № 6. С. 23-28. DOI 10.34684/ek.up.r.2020.06.01.004.

21. Киппари К.С., Хорева Л.В., Шокола Я.В. Особенности стимулирования и мотивации персонала в ресторанном бизнесе: теоретические подходы и практика применения // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 9 (239). С. 39-50.

22. Кузнецова М.Н., Николаев М.В. Текучесть персонала в организациях и пути ее преодоления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 4А. С. 853-862. DOI:10.34670/AR.2023.45.57.100.

23. Былков В.Г. Современные тренды трансформации потребности в рабочей силе // Экономика труда. 2024. Т. 11. № 8. С. 1193-1214. DOI 10.18334/et.11.8.121441..

24. Балашова Н.В., Пилипейко Ю.Е. Влияние организационной культуры на формирование трудового поведения работников компании // Экономика труда. 2023. Т. 10. № 12. С. 2093-2108. DOI 10.18334/et.10.12.120137.

References

1. Suranova O.A. Reguliruyushchee vozdejstvie konkursov professional'nogo masterstva v sfere predostavleniya uslug razmeshcheniya (gostinichnyh uslug) v turizme [The regulatory impact of professional skill contests in the field of providing accommodation services (hotel services) in tourism] // Baikal and Regional Research [Baikal and Regional Research]. 2023. Vol. 14 (4). P. 1491-1501 (in Russian).

2. Sedyh O.G., Alsaeva Yu.G. Sindrom professional'nogo vygoraniya: opyt izucheniya v professional'noj praktike [Professional burnout syndrome: the experience of studying in professional practice] // Baikal and Regional Research [Baikal and Regional Research]. 2024. Vol. 15 (4). P. 24-34 (in Russian).

3. Svetnik S.V., Fedyukevich E.V. Predprinimatel' v sfere uslug: sub'ektno-ob'ektnyj podhod k organizacii obucheniya i deyatel'nosti [Entrepreneur in the service sector: a subject-object approach to the organization of training and activity] // Izvestiya Irkutskoj gosudarstvennoj ekonomicheskoy akademii [Izvestiya Irkutsk State Academy of Economics]. 2015. Vol. 6 (3). P. 14 (in Russian).

4. Praktika upravleniya Mayo Clinic. Uroki luchshej v mire servisnoj organizacii [Lessons from the world's best service organization]. Moscow, 2015 (in Russian).

5. Biyan Wen Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate [Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate]. China, 2020. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.00036/full> (Accessed on Desember 2024) (in Russian).

6. Kalinina I.Yu. Podgotovka sotrudnika predpriyatiya industrii turizma v usloviyah novogo obrazovatel'nogo i professional'nogo kontenta: problemy i perspektivy [Training of an employee of a tourism industry enterprise in the context of new educational and professional content: problems and prospects] // Azimut nauchnyh issledovanij: pedagogika i psihologiya [Azimuth of scientific research: pedagogy and psychology]. 2020. № 3 (32). P. 120-123 (in Russian).

7. Yuko Kachi. Occupational stress and the risk of turnover: a large prospective cohort study of employees in Japan [Occupational stress and the risk of turnover: a large prospective cohort study of employees in Japan]. Japan, 2020. URL: <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-8289-5> (Accessed on Desember 2024) (in Russian).

8. Korkina T.A. Osnovnye problemy upravleniya tekuchest'yu personala v gostinichnom i restorannom biznese [The main problems of staff turnover management in the hotel and restaurant business]: Upravlenie, ekonomika i obshchestvo: problemy i puti razvitiya [Management, economics and society: problems and ways of development]. Chelyabinsk, 2024. P. 144-145 (in Russian).
9. Ganusova P.Yu. Korporativnaya kul'tura kak element socializatsii personala predpriyatiya industrii gostepriimstva [Corporate culture as an element of socialization of the staff of the enterprise of the hospitality industry]. Sankt-Peterburg, 2024. P. 20-37 (in Russian).
10. Grishko V.S. Vliyanie organizatsionnoy kul'tury na tekuchest' kadrov [The influence of organizational culture on staff turnover] // Vestnik nauki [Bulletin of Science]. 2024. Vol. 1. № 11 (80). P. 91-98 (in Russian).
11. Balashova N.V. Transformatsiya strategiy trudovogo povedeniya rabotnikov v sovremennykh usloviyakh [Transformation of strategies of labor behavior of workers in modern conditions] // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika [Bulletin of Tomsk State University. Economy]. 2024. № 67. P. 270-284 (in Russian).
12. Rusbult C.E., Farrell D. Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. [Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction] // The Academy of Management Journal [The Academy of Management Journal]. 1988. Vol. 31. № 3. P. 599 -627 (in Russian).
13. Nezhel'chenko E.V., Yasenok S.N., Yakovenko N.Yu. Problemy tekuchesti kadrov i puti ee snizheniya v industrii gostepriimstva [Problems of staff turnover and ways to reduce it in the hospitality industry] // Nauchnyy rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa [Scientific result. Business and Service Technologies]. 2019. Vol. 5. № 2. P. 32-41 (in Russian).
14. Forsey C. Why Millions of U.S. Employees are Quitting Their Jobs and How Companies Can Navigate [Why Millions of U.S. Employees are Quitting Their Jobs and How Companies Can Navigate] // HubSpot [HubSpot]. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/employee-turnover-rate> (Accessed on December 2024) (in Russian).
15. Oficial'nye publikatsii Irkutskstata: ofic. sayt [Official publications of Irkutskstat: Official website]. URL: <https://irkutskstat.gks.ru/folder/35281> (Accessed on October 2024) (in Russian).
16. Rubcova N.V. Sovremennyye tendentsii i problemy kadrovogo obespecheniya v industrii gostepriimstva (na primere regionov Sibirskogo federal'nogo okruga) [Current trends and problems of staffing in the hospitality industry (using the example of the Siberian regions)] // Ekonomika truda [Labor economics]. 2019. Vol. 6. № 2. P. 991-1000 (in Russian).
17. Kalinina I.Yu. Priangar'e – territoriya professional'nogo gostepriimstva [Angara region – the territory of professional hospitality]. Irkutsk, 2018. P. 347-356 (in Russian).
18. Golovchenko T.P. Praktiko-orientirovannaya model' podgotovki sotrudnika dlya industrii turizma v vuze [A practice-oriented model of employee training for the tourism industry in higher education institutions] // Azimut nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya [Azimuth of scientific research: pedagogy and psychology]. 2020. № 3 (32). P. 82-85 (in Russian).
19. Voskolovich N.A. Formirovanie sovremennogo gostinichnogo hozyajstva kak osnovy industrii turizma [The formation of a modern hotel industry as the basis of the tourism industry] // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik [Public Administration. Electronic bulletin]. 2021. № 85. P. 69-83 (in Russian).
20. Lekomtseva A.A., Pyankov V.V., Magasumov A.R. Mekhanizm vzaimosvyazi udovletvorennosti klientov predpriyatiya obshchestvennogo pitaniya s sistemoy premirovaniya sotrudnikov [The mechanism of interrelation of customer satisfaction of a catering enterprise with the employee bonus system] // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and management: problems, solutions]. 2020. Vol. 1. № 6. P. 23-28 (in Russian).
21. Kippari K.S. Osobennosti stimulirovaniya i motivatsii personala v restorannom biznese: teoreticheskie podhody i praktika primeneniya [Features of staff stimulation and motivation in the

restaurant business: theoretical approaches and application practice] // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Bulletin of Samara State University of Economics]. 2024. № 9 (239). P. 39-50 (in Russian).

22. Kuznecova M.N., Nikolaev M.V. Tekuchest' personala v organizatsiyah i puti ee preodoleniya [Staff turnover in organizations and ways to overcome it] // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economics: yesterday, today, tomorrow]. 2023. Vol. 13-4A. P. 853-862 (in Russian).

23. Bylkov V.G. Sovremennye trendy transformatsii potrebnosti v rabochej sile [Modern trends in the transformation of labor demand] // Ekonomika truda [Labor economics]. 2024. Vol. 11. № 8. P. 1193-1214 (in Russian).

24. Balashova N.V. Vliyanie organizatsionnoj kul'tury na formirovanie trudovogo povedeniya rabotnikov kompanii [The influence of organizational culture on the formation of labor behavior of company employees] // Ekonomika truda [Labor economics]. 2023. Vol. 10. № 12. P. 2093-2108 (in Russian).

Надежда Валерьевна Балашова

кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Государственное управление
и управление человеческими ресурсами»,
Байкальский государственный
университет, Иркутск, Россия
e-mail: BalashovaNV@bgu.ru

Nadezhda V. Balashova

ORCID ID: 0000-0002-8375-1082
PhD (Economics), Associate Professor,
Department of Public Administration and
Human Resource Management, Baikal State
University, Irkutsk, Russia
E-mail: BalashovaNV@bgu.ru

Анастасия Андреевна Носкова

магистрант кафедры «Государственное
управление и управление человеческими
ресурсами», Байкальский государственный
университет, Иркутск, Россия
e-mail: N.noskova99@mail.ru

Anastasiya A. Noskova

ORCID ID: 0009-0000-5927-6579
Master's student, Department of Public
Administration and Human Resources Man-
agement, Baikal State University, Irkutsk,
Russia. E-mail: N.noskova99@mail.ru

Образец для цитирования:

Балашова Н.В., Носкова А.А. Управление процессом текучести кадров в гостиничной сфере // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 2 (46). С. 5-19.

Cite this article as:

Balashova N.V., Noskova A.A. Managing staff turnover in the hotel business // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 2 (46). P. 5-19 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 27.02.2025 г., принята к опубликованию 07.06.2025 г.

В.А. Евсеенко

МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОГО ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

V.A. Evseenko

MONITORING THE MOTIVATION TOOLS TO FOSTER PRODUCTIVITY IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM

В статье обосновано, что важнейшим составляющим элементом мотивационного механизма эффективного управления персоналом является мониторинг процессов мотивации, посредством которого по каналам обратной связи осуществляются отслеживание, корректировка и устранение отклонений динамических фактических показателей внешнего и внутреннего воздействия на мотивационные процессы от нормативных характеристик стимулов и мотивов. Установлено, что осуществление мониторинга целесообразно реализовывать путём его последовательного проведения в течение восьми этапов, начиная с определения цели, методов и заканчивая оценкой результатов и принятием управленческих решений по активизации мотивов и стимулов результативной деятельности персонала. Разработанный алгоритм мониторинга процессов мотивации позволяет пошагово осуществлять контроль за ними и поддерживать установленный уровень мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация, мониторинг, персонал, управление, алгоритм, мотивационный механизм, мониторинговые процессы мотивации

The most important component in the motivation mechanism of effective personnel management is monitoring motivation processes used in the feedback channels to track, adjust and eliminate deviations in the actual dynamic indicators of external and internal affects on the motivation processes from the standard characteristics of incentives and motives. It has been established that it is advisable to implement monitoring by consistently conducting it over eight stages, starting with defining the goal, methods and ending with evaluation of results and making management decisions to activate the motives and incentives for effective personnel activity. The developed algorithm for monitoring motivation processes allows for their step-by-step control and maintaining the established level of personnel motivation.

Keywords: motivation, monitoring, staff, management, algorithm, motivational mechanism, monitoring motivation processes

Введение

Формируя основы своей государственной идентичности, Россия выбрала в качестве стратегической цели переход к модели общественного развития, ориентированной на человека. В рамках этой стратегии инвестиции в развитие человеческого потенциала были признаны приоритетным направлением. В современных условиях развития человеческий фактор играет решающую роль в определении темпов научно-технического и социального прогресса. Простая и ёмкая формула «производительность – от человека» точно выражает главное условие эффективной работы преуспевающих организаций. В настоящее время одним из показателей успешности организации является способность управлять и развивать собственные ресурсы.

В современных условиях значение человеческого фактора в производственной сфере претерпело существенные изменения. Человек представляет собой не только неотъемлемую часть производственного цикла в организации, но и выступает в качестве её ключевого стратегического ресурса. Инвестиции в развитие персонала приобретают статус основного фактора, обеспечивающего конкурентные преимущества организации на длительную перспективу. Обеспечение постоянного развития персонала возможно при условии функционирования в организации эффективного мотивационного механизма, формирование которого в значительной степени определяется ролью управленческого персонала в процессе принятия и реализации управленческих решений. Руководитель прямо или косвенно оказывает влияние на ценностные установки сотрудника, его мотивацию, характер взаимодействия и морально-психологический климат в трудовом коллективе. Возникает необходимость внедрять в организациях систему мотивационного мониторинга, которая способна сформировать новую информационную базу для принятия управленческих решений в сфере мотивации трудовой деятельности.

Актуальность мотивационного мониторинга в современных условиях обусловлена необходимостью эффективного управления человеческими ресурсами в условиях динамично изменяющейся бизнес-среды. В эпоху цифровизации и глобализации организации сталкиваются с вызовами, связанными с удержанием талантливых сотрудников, повышением производительности труда и созданием устойчивой корпоративной культуры. Мотивационный мониторинг позволяет выявлять ключевые факторы, влияющие на вовлечённость сотрудников, их удовлетворённость работой и уровень лояльности к организации.

Регулярный анализ мотивационных показателей помогает своевременно корректировать стратегии управления персоналом, внедрять инновационные подходы к стимулированию и предотвращать риски снижения эффективности. Кроме того, мониторинг способствует формированию индивидуальных траекторий развития сотрудников, что повышает их профессиональный рост и адаптацию к новым реалиям. В условиях высокой конкуренции на рынке труда мотивационный мониторинг становится инструментом, обеспечивающим долгосрочную устойчивость организации. Он позволяет не только сохранить ключевых специалистов, но и создать среду, способствующую раскрытию их потенциала, что в конечном итоге ведёт к достижению стратегических целей организации.

Теоретический анализ

Исследованиями в области мотивационного мониторинга и его роли в системе управления организацией в настоящее время занимаются многие учёные. В.А. Зоркова, В.Э. Козлова [1] предложили создание системы мониторинга удовлетворённости работников организации своим трудом и применение полученных данных для систематического совершенствования уровня удовлетворённости посредством разработки и внедрения необходимых мероприятий по работе с персоналом. Е.В. Каштанова, А.С. Лобачёва, Р.А. Аршубеков [2] провели анализ условий применения различных инструментов мониторинга, сформулировали рекомендации по использованию каждого инструмента, подчеркнув его сильные стороны и потенциал в оценке уровня мотивации персонала. М.В. Ковальчук, И.П. Баранова [3] исследовали особенности мониторинга динамики интеллектуального капитала как инструмента мотивации персонала в инновационных организациях. С.Ф. Кочеткова, А.Р. Ягудина, М.М. Макарова [4] для повышения эффективности управления персоналом предложили проводить оценку деятельности организации с использованием системы сбалансированных показателей. А.Х. Ляшенко [5] рассмотрела мониторинг мотивационного фона и степени удовлетворённости трудом с целью профилактики эмоционального выгорания ключевых сотрудников организации. Л.Г. Миляева [6] предложила подход к структурированию системы трудовой мотивации персонала, концепция которого адекватна целевым ориентирам мотивационного мониторинга, сопряжённым с ранжированием объектов мотивационного мониторинга по уровню благополучности и с оценкой результативности управления специализированных

подразделений организации. М. Ха Нгуен [7] осуществил теоретический обзор и обосновал критерии выбора методов мониторинга и оценки лояльности персонала организации. М.В. Федотов, К.С. Агбеново [8] и О.В. Фиошкин [9] мониторинг системы мотивации рассмотрели как неотъемлемый элемент управленческого процесса, основное внимание уделили определению его принципов, методов и функций.

Однако проведенные исследования мониторинга процессов мотивации недостаточны для полного понимания глубинных механизмов, влияющих на поведение индивида в различных условиях. Существующие методы анализа зачастую ограничиваются поверхностными показателями, игнорируя более сложные психологические и социальные аспекты. Это приводит к формированию неполной картины, которая не позволяет эффективно прогнозировать долгосрочные изменения в мотивационной структуре. Кроме того, отсутствие единой методологической базы затрудняет сравнение данных, полученных в разных контекстах. Для преодоления этих ограничений необходимо разработать более комплексный подход, учитывающий как индивидуальные особенности личности, так и внешние факторы. Только в этом случае можно будет говорить о создании действительно эффективной системы мониторинга мотивации, способной стать основой для принятия обоснованных решений в области управления и развития человеческого потенциала.

Результаты исследований

Составляющим элементом механизма мотивации высокопродуктивного труда персонала является мониторинг поликритериальных показателей активизации персонала, интегральных показателей качества и результативности работы работников и специалистов, а также показателей качественно и полезно затраченного времени основных и вспомогательных рабочих. Информация поступает по каналам обратной связи для корректировки фактических показателей в соответствии с их корпоративными характеристиками [10, с. 28-31].

При проведении оценки мотивации для получения сопоставимых результатов необходимо использовать единую систему оценивания. Это обеспечит возможность мониторинга мотивации, формирования статистических данных по ней и получения результатов, которые сопоставимы во времени. Такой подход позволит выявить динамику изменения уровня мотивации и оценить эффективность различных систем стимулирования [4, с. 46-47].

Традиционные подходы к выявлению мотивационной направленности персонала перестали отвечать требованиям современной системы управления, поскольку возникает необходимость в непрерывном мониторинге факторов, стимулирующих активность персонала [6, с. 26]. В связи с этим актуальной задачей является исследование методов постоянного отслеживания процессов мотивации в организациях. Такие исследования позволят создать оперативную систему сбора информации, необходимую для принятия обоснованных управленческих решений, которая позволит эффективно оценить и усовершенствовать средства обработки информации и обеспечить дальнейшее её использование.

Из указанного следует, что мониторинг охватывает разнообразные процессы (экономические, социальные, психологические) регулярного наблюдения, оценки и прогноза системы мотивации персонала организаций, которые используются с целью применения объективной информации для краткосрочного и долгосрочного прогнозирования развития организаций, предупреждения негативных последствий, их влияния на производительность, рост конкурентоспособности, что отразится на конечных результатах хозяйственной деятельности.

В общей структуре механизма мотивации труда персонала обязательно должно быть отведено место мониторингу. Использование мониторинговых процессов в системе мотивации персонала позволит оценить и повысить действенность системы стимулирования относительно достижения высоких результатов организации, а также развития творческой инициативы, возможностей работника; получить оперативную информацию о системе мотивации персонала, на основании которой появится возможность эффективно и результативно проводить изменения и корректировать направления и цели экономической деятельности,

что положительно повлияет на получение максимальной прибыли, а в будущем это станет важной предпосылкой эффективного функционирования экономики в целом.

В целях повышения эффективности труда необходимо осуществлять ежеквартальный мониторинг уровня мотивации персонала. Оценка должна охватывать всех работников организации без исключения. По результатам индивидуальной оценки, данные усредняются по структурным подразделениям (звеньям, участкам, цехам, отделам и т. д.), что позволяет определить средний уровень групповой мотивации в каждом из них.

В центре внимания мониторинга мотивационных процессов лежат задачи, направленные на:

- регулярное измерение и анализ уровня мотивации персонала на индивидуальном и групповом уровне;
- оценку эффективности действующих систем и методов поощрения труда в организации;
- формирование направлений совершенствования системы стимулирования с учётом специфики различных категорий работников;
- установление и внедрение инновационных подходов к мотивации персонала;
- аргументированное обоснование применения новых систем оплаты труда, дифференцированных по категориям сотрудников организации;
- сбор и анализ статистических данных, отражающих уровень мотивации сотрудников и эффективность существующей системы поощрений;
- изучение как отечественного, так и зарубежного опыта в сфере оценки мотивации сотрудников организации и внедрения эффективных методов стимулирования.

Таким образом, задачи, решаемые с помощью мотивационного мониторинга, можно разделить на две основные категории: определение и оценка уровня мотивации сотрудников; совершенствование системы поощрения и стимулирования персонала.

Осуществление мотивационного мониторинга не служит самоцелью, а выступает как инструмент для реализации основной цели – построения усовершенствованной системы стимулирования. Данная система, в свою очередь, направлена на повышение эффективности деятельности и развитие организации [3, с. 86].

Следовательно, в структуру мотивационного механизма в качестве составляющего элемента необходимо включить мониторинг мотивационных процессов, включающий следующие компоненты:

- анализ поликритериальных показателей повышения уровня мотивированности в управлении персоналом;
- оценку эффективности деятельности руководителей, специалистов и технического персонала организации;
- диагностику качества и своевременности выполненных работ.

Считаем, что в основе мониторинга находится непрерывный циклический процесс сбора, обработки и анализа данных, характеризующих состояние мотивационных факторов. Полученная информация служит базой для обоснованного принятия управленческих решений, направленных на обеспечение эффективного использования персонала в соответствии с установленными нормами и регламентами, с целью достижения стратегических задач организации.

Таким образом, основная цель мониторинговых процессов мотивации заключается в обеспечении устойчивого и эффективного роста как индивидуального, так и командного потенциала персонала. Важнейшим аспектом данного процесса является создание системы, которая бы позволяла не только фиксировать текущий уровень мотивации сотрудников, но и анализировать факторы, способствующие её повышению. Эффективный мониторинг предполагает использование различных методов и инструментов, таких как опросы, интервью и анализ результатов деятельности [1, с. 152-153].

Первой задачей мониторинговых процессов мотивации является определение и постоянный анализ факторов, влияющих на мотивацию. При этом мониторинг должен опираться

на систематизированную классификацию мотивационных процессов и предусматривать её адаптацию в соответствии с изменениями как внешних, так и внутренних условий.

Второй задачей мониторинговых процессов мотивации является оценка процессов мотивации и выявление стимулов. И здесь не следует забывать об изменчивости мотивационных процессов, которая характеризуется динамичностью как количественных, так и качественных характеристик. Эффективность проведения мониторинговых процессов заключается в выявлении влияния стимулов на процессы мотивации.

Направлениями мониторинговых процессов могут быть мотивации в экономической, социальной и психологической сферах взаимоотношений между работниками и работодателем. В зависимости от вида мониторинга устанавливаются определённые способы сбора и анализа информации. В процессе анализа возможно использование нескольких классификаций мониторинга, которые позволяют систематизировать накопленные знания о нём (см. таблицу).

Классификация мониторинга процессов мотивации персонала

Признак мониторинга процессов мотивации	Характеристика признака
Тип мотивации	
Экономический	Денежное вознаграждение за труд (должностной оклад, тарифная ставка, компенсационные и стимулирующие выплаты)
Социальный	Воспитание, возраст, уровень образование, социальный статус и т. п.
Психологический	Характер, мироощущение, круг интересов и т.п.
Уровни мотивации	
Индивидуальный	Личностные характеристики: ценностные приоритеты, жизненные цели, уровень квалификации
Внутренний	Элементы управления персоналом: HR-стратегия, иерархическая структура, непубличное лидерство и т.п.
Внешний	Структура политической системы, показатели уровня благосостояния граждан, состояние инфраструктуры в секторе рыночных отношений и т.п.
Этапы мониторинга	
Мониторинг потребностей	Материальные интересы, социальные блага, творческие увлечения и т.п.
Мониторинг мотивов	Побуждение, стимул, основание и т.п.
Мониторинг целей	Концептуальные, стратегические, индивидуальные, коллективные и т.п.
Мониторинг результатов	Реализация цели, рост производительности и т.п.
Масштаб мониторинга	
Локальный	Не охватывает все аспекты и элементы изучаемого объекта
Общий	Охватывает все аспекты и элементы изучаемого объекта
Периодичность мониторинга	
Текущий	Непрерывная агрегация и обработка данных
Прогрессивный	Наращение или убывание частоты проведения мониторинга
Направленность проведения мониторинга по составляющим элементам	
– поликритериальным показателям	Достижение проектной производственной мощности технологического оснащения; уменьшение простоев оборудования, в связи с техобслуживанием; увеличение количества рабочего оборудования; внедрение новой техники, технологии; недоиспользование работоспособности персонала; повышение уровня условий труда; уменьшение: производственного травматизма, потерь рабочего времени из-за текучести кадров, потерь, связанных с прогулами и нарушениями трудовой дисциплины; устранение отклонений фактического премиального фонда

Окончание таблицы

Признак мониторинга процессов мотивации	Характеристика признака
	от нормативного; повышение уровня охвата работ нормами и нормативами; устранение отклонений фактической численности работающих от нормативной; повышение уровня социально-психологических отношений в коллективе; устранение объектов с неэффективной структурой, мест с нерационально установленным оборудованием; повышение уровня обслуживания рабочих мест и соответствия стандартам безопасности труда; соблюдение норм экологичности продукции; устранение мест с экологически опасными условиями
– качеству и результативности работы персонала	Образование, стаж, изобретательство, рационализаторство, усердие, инициативность, коммуникабельность, творчество, компетентность, работоспособность, содержательность работы, самостоятельность выполненных работ, степень ответственности за результаты труда, инновационность, комплексность работ, количество, качество и своевременность выполненных работ
– качеству и своевременности выполненных работ	Фактически отработанное время; потери рабочего времени в связи с устранением брака и из-за нарушения трудовой дисциплины и т. п.

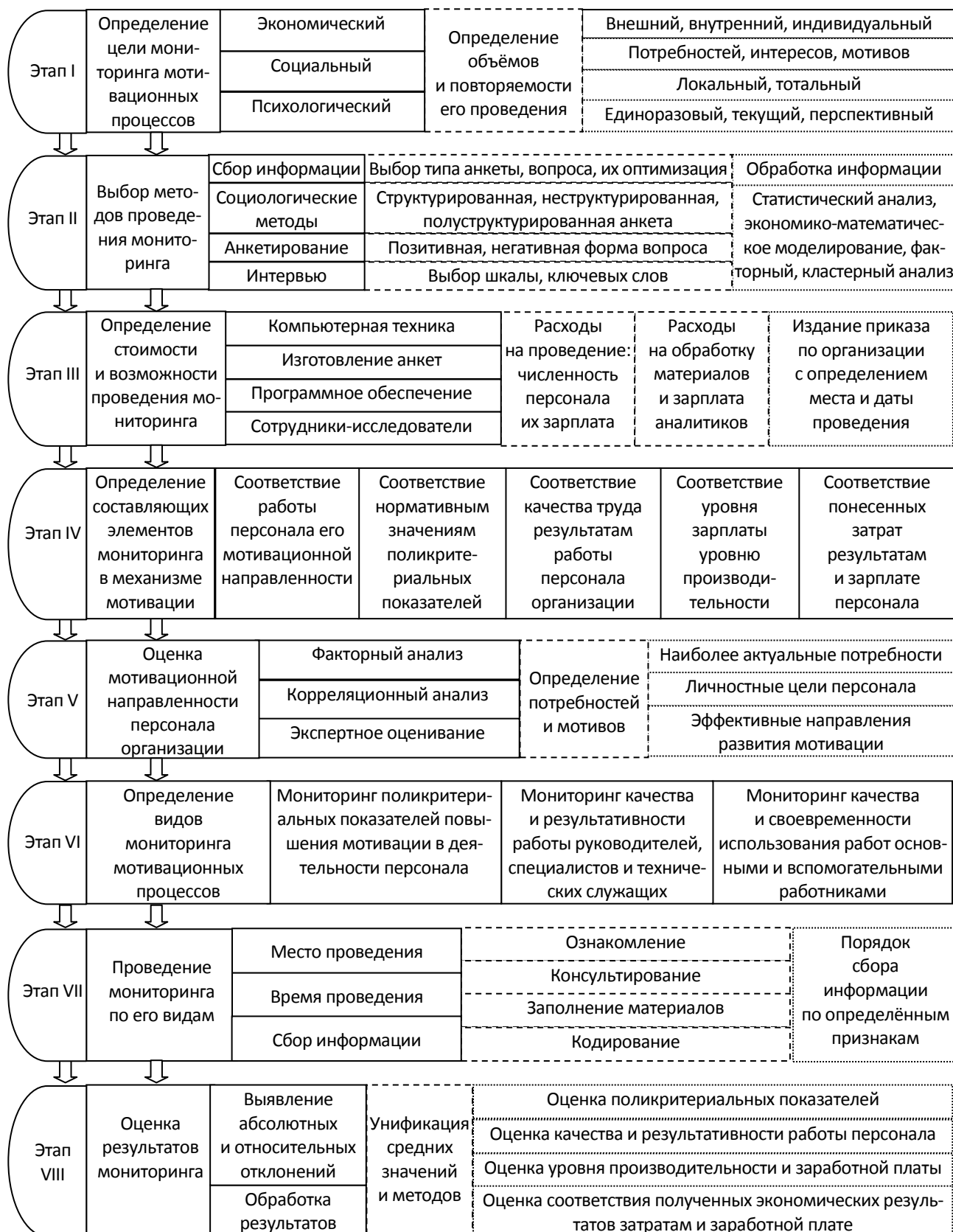
Источник: составлено автором на основе [4, 5, 7, 8]

Приведённая классификация отражает мониторинг процессов мотивации по структуре, методам сбора информации, ресурсоёмкости его проведения. Прежде чем приступить к мониторингу тех или иных процессов мотивации, организация должна знать, какие затраты она понесёт на его проведение. Мониторинг процессов мотивации предполагает проведение комплексного анализа системы стимулирования и мотивации персонала в организации. К основным особенностям установления порядка анализа мотивационного процесса в организациях следует отнести: междисциплинарный характер и неочевидность мотивационных категорий; изменчивость мотивационного процесса; большое количество вариантов удовлетворения потребностей работника; уникальность мотивационных систем; несовершенство организационных процессов; низкая социализация кадрового менеджмента в организациях [7, с. 81]. В исследовании выделены семь особенностей, однако указанный перечень может быть дополнен. Следовательно, для реализации эффективной системы мотивации сотрудников организация может внедрить её мониторинг на различных уровнях управления. Этот процесс предполагает сбор, анализ и обработку данных с целью оптимизации методов стимулирования персонала. В рамках мониторинга предусмотрены разнообразные инструменты сбора информации. В исследовании предложены составляющие элементы мониторинговых процессов мотивации в зависимости от целей его использования для принятия управленческих решений.

Относительно вопроса о соотношении между увеличением производительности труда и ростом заработной платы придерживаемся твёрдой позиции: повышение заработной платы должно всегда являться следствием роста производительности и эффективности, а не наоборот. Для обеспечения баланса между этими показателями необходим постоянный мониторинг и анализ динамики их взаимосвязи.

Мониторинг показателей результативности (Р), затрат (З) и заработной платы (ЗП) предполагает проведение анализа взаимосвязи между различными вариантами достигнутых результатов, уровнем затрат рабочего времени и величиной заработной платы.

Здесь возможны следующие соотношения: $З \uparrow \rightarrow Р \uparrow \rightarrow ЗП \uparrow$; $З \downarrow \rightarrow Р \uparrow \rightarrow ЗП \uparrow$; $З \uparrow \rightarrow Р \downarrow \rightarrow ЗП \downarrow$; $З \downarrow \rightarrow Р \downarrow \rightarrow ЗП \downarrow$; $З = Р = ЗП$, в зависимости от вида работы – умственная, творческая или физическая, хотя в чистом виде их в природе не существует; от цели деятельности организации, её статуса на рынке, периода жизненного цикла и т. п.



Источник: составлено автором

Рис. 1. Порядок осуществления мониторинга процессов мотивации персонала

Представленная на рис. 1 схема отражает порядок реализации мониторинга мотивационных процессов, включающий восемь основных этапов с детальным описанием составляющих элементов и процедур их реализации. В зависимости от поставленной цели мониторинг мотивации может быть: экономическим, направленным на выявление резервов повышения прибыльности организации; социальным, фокусирующимся на определении путей удовлетворения социальных потребностей сотрудников; психологическим, призванным улучшить психоэмоциональное состояние сотрудников и отношения внутри коллектива [5, с. 42].

Сроки проведения мониторинга и выбор подходящих для него методов в значительной мере определяются процессом сбора информации. Качество и полнота данных определяют эффективность последующего анализа, а также точность прогнозов и решений. Чем тщательнее организован процесс сбора, тем меньше вероятность ошибок и погрешностей. Данный процесс может осуществляться посредством различных инструментов, таких как: социологические исследования, анкетирование, проведение интервью, экспертный опрос специалистов.

Важным инструментом, оказывающим влияние на работника, выступает поликритериальная система активизации деятельности персонала, без функционирования которой не могут быть реализованы внутренние мотивы. То есть, в организации сначала необходимо достичь определённого уровня производственно-технологических, социально-трудовых, организационно-корпоративных, финансово-экономических и экономико-экологических критериев и только потом следует мотивировать персонал к высокопроизводительному труду. Нормативные характеристики поликритериальных показателей активизации персонала каждая организация должна устанавливать в зависимости от собственных возможностей.

Концептуально определившись с целью и выбором методов проведения диагностики, следует перейти к оценке возможностей проведения мониторинга и его стоимости. Для проведения мониторинга определяются с местом, временем проведения и порядком сбора информации. Важно учитывать доступность ресурсов, включая технические средства, кадровый потенциал и финансовые ограничения [9, с. 52]. Место проведения мониторинга должно быть выбрано с учётом репрезентативности выборки и удобства для участников. Время проведения должно соответствовать рабочим процессам, чтобы минимизировать влияние на текущую деятельность. Порядок сбора информации включает разработку инструментов (анкеты, интервью, наблюдение), обучение персонала и обеспечение конфиденциальности данных. Стоимость мониторинга рассчитывается с учётом всех этапов: подготовка, сбор данных, анализ и отчётность. Оптимизация затрат возможна за счёт автоматизации процессов и использования уже имеющихся ресурсов. Таким образом, грамотное планирование позволяет обеспечить эффективность мониторинга при минимальных издержках.

Прежде чем приступить к мониторингу, необходимо сформулировать конкретные цели и определить перечень контролируемых показателей. Это позволит не только структурировать процесс анализа, но и обеспечить его эффективность. Цели должны быть измеримыми, достижимыми и ориентированными на результат, чтобы можно было объективно оценить прогресс. Перечень показателей может включать как количественные данные (например, уровень вовлечённости сотрудников, процент выполнения задач), так и качественные аспекты (удовлетворённость работой, уровень лояльности) [2, с. 14]. Регулярный сбор и анализ данных позволят своевременно выявлять проблемы, корректировать стратегии и поддерживать высокий уровень мотивации в коллективе. В частности, следует решить, будет ли мониторинг охватывать:

- комплексный анализ поликритериальных показателей, отражающих повышение мотивации сотрудников, качество их работы, а также её результативность;
- анализ процессов, направленных на увеличение производительности труда и уровня заработной платы персонала;
- мониторинг экономических аспектов, таких как затраты на персонал и уровень его заработной платы, с целью оценки эффективности HR-стратегии.

Решение о проведении мониторинга по определённым параметрам организация принимает с учётом специфики мотивационной направленности сотрудников и в зависимости от установленных составляющих элементов мотивационного механизма эффективного управления персоналом. Элементы механизма строятся на соответствии работы персонала его мотивации, которая должна осуществляться по следующим направлениям соответствия: нормативным значениям фактических поликритериальных показателей повышения мотивации (производственно-технологических, социально-трудовых, организационно-корпоративных, финансово-экономических, экономико-экологических) в деятельности персонала; качеству труда результатам работы руководителей, специалистов и технических служащих организации; уровню повышения качества выполненных работ и своевременности их выполнения.

Обозначенные стадии полностью соответствуют этапам в разработанном алгоритме мониторинга процессов мотивации персонала организаций (рис. 2). Этот алгоритм может на этапе VI разветвляться в зависимости от наличия ресурсов и возможностей организации по видам мониторинга. Разработанный алгоритм мониторинга процессов мотивации персонала организаций является универсальным для любой из них по объёмам производства, численности работников и результатам деятельности. Всё зависит только от цели проведения мониторинга и возможностей организации. Целесообразная периодичность проведения мониторинга – один раз в квартал, поскольку регулярно пересматриваются размеры минимальной заработной платы. Алгоритм основан на комплексном анализе ключевых показателей, таких как уровень вовлечённости сотрудников, удовлетворённость условиями труда, динамика производительности и эффективность системы поощрений. Он позволяет выявлять слабые места в мотивационной политике, своевременно корректировать стратегии управления персоналом и адаптировать их под изменяющиеся условия рынка.

Заключение

Мониторинг процессов мотивации производительного труда в системе управления персоналом представляет собой комплексный подход к анализу, оценке и корректировке факторов, влияющих на эффективность трудовой деятельности сотрудников. На мотивацию персонала влияет большое количество разнообразных факторов на всех уровнях хозяйствования. В условиях экономического кризиса, основными факторами, усиливающими мотивацию являются материальные факторы, действующие на внутреннем и внешнем уровнях. Внутренние факторы как субъективные – зависят от профессионально-квалификационного уровня, стажа работы работника. Внешние факторы как объективные – зависят от уровня организации производства на предприятии. Внешние факторы вступают во взаимодействие с внутренними и усиливают мотивацию персонала.

В условиях динамично изменяющейся бизнес-среды ключевым аспектом становится не только материальное стимулирование, но и учёт нематериальных потребностей работников, таких как профессиональное развитие, признание достижений и комфортные условия труда. Основной задачей мониторинга является выявление текущих мотивационных тенденций, определение зон роста и разработка стратегий, направленных на повышение вовлечённости персонала. Для этого используются различные инструменты: социологические исследования, анкетирование, проведение интервью и экспертного опроса специалистов.

В исследовании обосновано, что осуществление мониторинга целесообразно реализовывать путём его последовательного проведения в течение восьми этапов, начиная с определения цели, методов и заканчивая оценкой результатов и принятием управленческих решений по активизации мотивов и стимулов результативной деятельности персонала. Разработанный алгоритм мониторинга процессов мотивации позволяет пошагово осуществлять контроль за ними и поддерживать установленный уровень мотивации персонала.

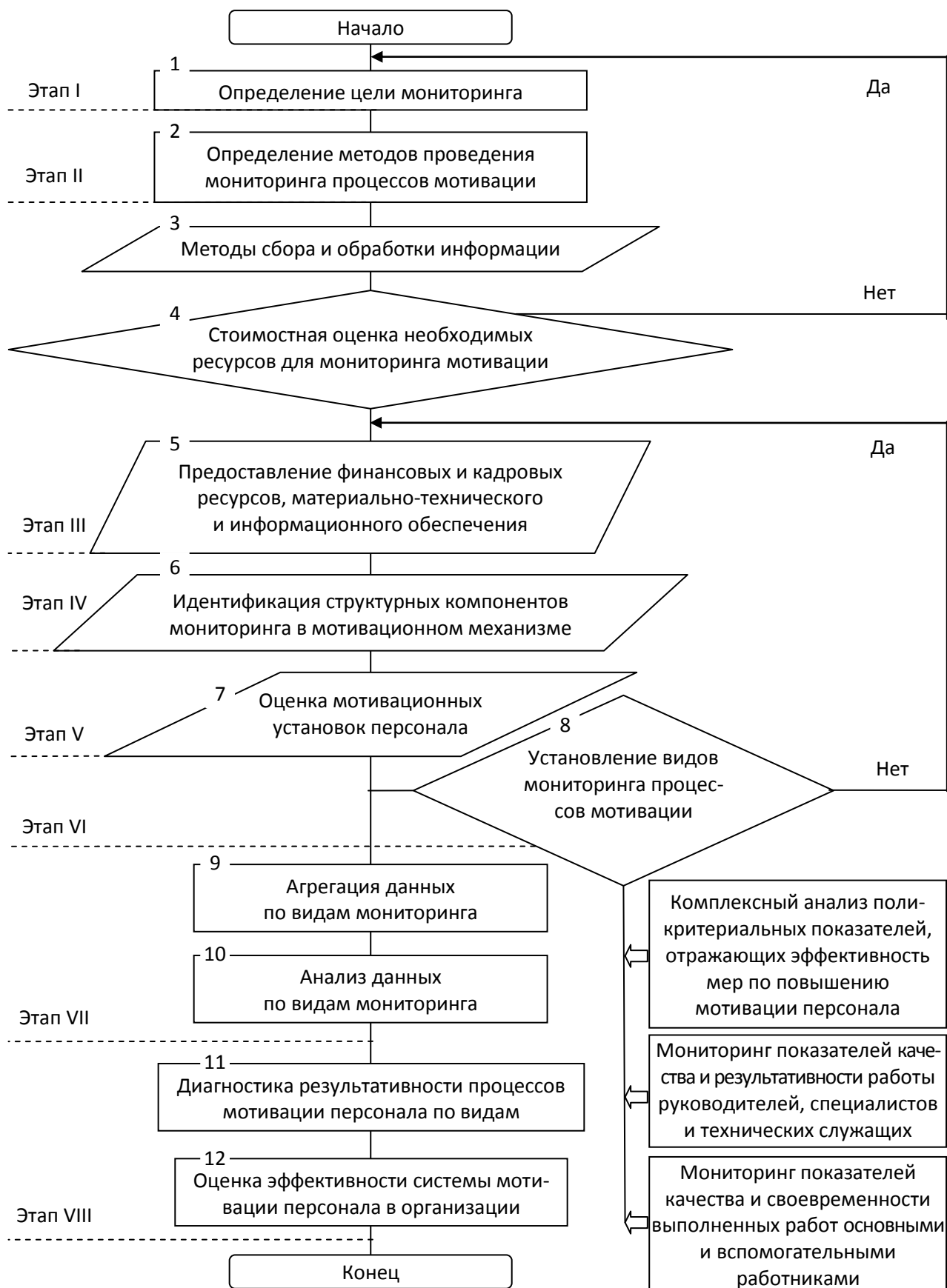


Рис. 2. Алгоритм мониторинга процессов мотивации производительного труда в системе управления персоналом (Источник: составлено автором)

Эффективный мониторинг позволяет своевременно адаптировать систему мотивации под изменяющиеся потребности коллектива, что способствует не только росту производительности, но и укреплению лояльности сотрудников. В конечном итоге это приводит к формированию устойчивой организационной среды, где каждый работник чувствует свою значимость и стремится к достижению общих целей.

Список источников

1. Зоркова В.А., Козлова В.Э. Технология оценки удовлетворённости трудом персонала современной организации // Вестник экономики, права и социологии. 2022. № 3. С. 152-155.
2. Каштанова Е.В., Лобачёва А.С., Ашурбеков Р.А. Современные инструменты мониторинга состояния вовлечённости персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13. № 2. С. 13-17.
3. Ковальчук М.В., Баранова И.П. Мониторинг динамики интеллектуального капитала как инструмент мотивации персонала в инновационных организациях // Финансовые рынки и банки. 2024. № 1. С. 85-88.
4. Кочеткова С.Ф., Ягудина А.Р., Макарова М.М. Разработка стратегии управления персоналом на основе системы сбалансированных показателей // Журнал прикладных исследований. 2021. № 5-1. С. 40-47.
5. Ляшенко А.Х. Мониторинг мотивационного фона и степени удовлетворённости трудом с целью профилактики эмоционального выгорания ключевых сотрудников организации // Стратегии развития современной науки: сборник научных статей. Ч. VI. Москва: Перо, 2021. С. 41-46.
6. Миляева Л.Г. Инновационные подходы к структурированию и анализу системы трудовой мотивации персонала предприятий // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 5. С. 25-30.
7. Nguyen M.Ha. Selection of a method for monitoring and assessing the company's personnel loyalty // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2024. № 9-4 (96). P. 81-83.
8. Федотов М.В., Агбеново К.С. Особенности мониторинга работников // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 52. С. 626-629.
9. Финошкин О.В. Современные методы и механизмы управления персоналом предприятия в условиях цифровизации // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6. № 3. С. 51-57.
10. Evseenko V.A. Formation of corporate culture as a factor in harmonizing staff relations // Scientific research of the SCO countries: synergy and integration: Proceedings of the International Conference, Beijing, 11 сентября 2024 года. Beijing: ООО «Инфинити», 2024. P. 28-33.

References

1. Zorkova V.A., Kozlova V.E. Tekhnologiya ocenki udovletvorennosti trudom personala sovremennoj organizatsii // Vestnik e'konomiki, prava i sociologii. 2022. № 3. S. 152-155 (in Russian).
2. Kashtanova E.V., Lobachyova A.S., Ashurbekov R.A. Sovremennyy'e instrumenty' monitoringa sostoyaniya вовlechnosti personala // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2024. T. 13. № 2. S. 13-17 (in Russian).
3. Koval'chuk M.V., Baranova I.P. Monitoring dinamiki intellektual'nogo kapitala kak instrument motivatsii personala v innovatsionny'x organizatsiyax // Finansovy'e ry'nki i banki. 2024. № 1. S. 85-88 (in Russian).
4. Kochetkova S.F., Yagudina A.R., Makarova M.M. Razrabotka strategii upravleniya personalom na osnove sistemy' sbalansirovanny'x pokazatelej // Zhurnal prikladny'x issledovaniy. 2021. № 5-1. S. 40-47 (in Russian).
5. Lyashenko A.X. Monitoring motivatsionnogo fona i stepeni udovletvorennosti trudom s cel'yu profilaktiki e'mocional'nogo vy'goraniya klyuchevy'x sotrudnikov organizatsii // Strategii

razvitiya sovremennoj nauki: sbornik nauchny`x statej. Ch. VI. Moskva: Pero, 2021. S. 41-46 (in Russian).

6. Milyaeva L.G. Innovacionny'e podxody' k strukturovaniyu i analizu sistemy' trudovoj motivacii personala predpriyatij // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2023. T. 12. № 5. S. 25-30 (in Russian).

7. Nguyen M.Ha. Selection of a method for monitoring and assessing the company's personnel loyalty // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2024. № 9-4 (96). P. 81-83.

8. Fedotov M.V., Agbenovoko K.S. Osobennosti monitoringa rabotnikov // Innovacii. Nauka. Obrazovanie. 2022. № 52. S. 626-629 (in Russian).

9. Finoshkin O.V. Sovremennyy'e metody' i mexanizmy' upravleniya personalom predpriyatiya v usloviyax cifrovizacii // Russian Economic Bulletin. 2023. T. 6. № 3. S. 51-57 (in Russian).

10. Evseenko V.A. Formation of corporate culture as a factor in harmonizing staff relations /// Scientific research of the SCO countries: synergy and integration: Proceedings of the International Conference, Beijing, 11 сентября 2024 года. Beijing: ООО «Инфинити», 2024. P. 28-33.

Виктория Александровна Евсеенко

кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Учёт и аудит»,
Донецкая академия управления
и государственной службы,
Донецк, ДНР, Россия
e-mail: evseenko-viktoriya@mail.ru

Viktoriia A. Evseenko

ORCID ID: 0000-0001-9320-1343
PhD (Economics), Associate Professor,
Department of Accounting and Auditing,
Donetsk Academy of Management and Public
Administration, Donetsk, DPR, Russia
E-mail: evseenko-viktoriya@mail.ru

Образец для цитирования:

Евсеенко В.А. Мониторинг процессов мотивации производительного труда в системе управления персоналом // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 2 (46). С. 20-31.

Cite this article as:

Evseenko V.A. Monitoring the processes of motivation of productive work in the personnel management system // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 2 (46). P. 20-31 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 17.04.2025 г., принята к опубликованию 07.06.2025 г.

М.А. Захаревская

ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА: СЛЕДОВАНИЕ ТРЕНДУ ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?

М.А. Zakharevskaya

BUILDING THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM: FOLLOWING THE TREND OR A NECESSITY?

В статье анализируется возможность имплементации экосистемного подхода в сферу управления развитием социального бизнеса, под которым понимается особый вид предпринимательской деятельности, направленной на решение социальных проблем общества на основе устойчивой прибыльности и инновационности. Автором описана этимология термина «экосистема», основные направления исследований экосистем и использование данного термина в экономическом дискурсе. На основе изучения работ отечественных и зарубежных исследователей выделены ключевые элементы и предложена авторская концепции социально-предпринимательской экосистемы как среды, включающей законодательное обеспечение, институциональную инфраструктуру, информационно-аналитическое сопровождение, продвижение товаров и услуг социальных предприятий. Предлагается использовать данную концепцию на уровне регионов РФ как комплексную систему поддержки субъектов социального бизнеса, способствующую достижению социального благополучия и имеющую долгосрочный эффект.

Ключевые слова: социальный бизнес, социальное предприятие, экосистемный подход, экосистема социального бизнеса

The article analyzes a possibility for implementing the ecosystem approach in the management of social entrepreneurship development that is understood as a specific type of entrepreneurship activity aimed to solve social problems of a society based on sustainable profits and innovations. The author describes the etymology of the term “ecosystem”, the main directions of the ecosystem research and the use of this term in economic discourse. Analysis of the works by domestic and foreign researchers allowed the authors to identify its key elements and put forward the concept of the socio-entrepreneurial ecosystem as an environment including legislative support, institutional infrastructure, information and analytical support, promotion of goods and services of social enterprises. It is proposed that the concept is to be used on the level of the regions of the Russian Federation as a comprehensive system of support for social business entities, which enables the achievement of social well-being and fosters a long-term effect.

Keywords: social business, social enterprise, ecosystem approach, eco-system of social business

Настоящая статья выполнена в рамках научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки), содержит положения и результаты, соответствующие направлениям исследований: п. 1 «Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления», п. 4 «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления», п. 8 «Государственное управление социально-экономическими процессами», п. 28 «Развитие теории и форм предпринимательства. Социальное предпринимательство».

Введение

Одним из современных подходов к организации бизнеса является экосистемный подход, сформированный на базе классических представлений о бизнесе как системе – цельном объекте с множеством элементов и взаимосвязей между ними.

Трансформация системного подхода произошла благодаря американскому экономисту Джеймсу Ф. Муру, который в 1993 г. в статье «Хищники и жертвы: новая экология конкуренции» экстраполировал естественнонаучный термин «экосистема» в бизнес-среду [1], используя при этом понятие, введенное в научный оборот А. Тенсли в 1935 г. [2]

Автор, проводя прямые параллели с биологическим миром, трактует это понятие как объединение компаний вокруг инноваций, которое позволяет совместно работать, поддерживая новые продукты и удовлетворяя потребности клиентов, успешно конкурировать на рынке и развиваться. По мнению Дж. Мура, использование данного подхода должно быть положительно воспринято руководителями компаний, так как экосистема дает возможность хозяйствующим субъектам совместно эволюционировать, выходя за рамки отрасли, и в целом ускорять темпы развития бизнеса [1, с. 76-86].

Дальнейшие разработки Дж. Мура привели к уточнению понятия «предпринимательская экосистема» («бизнес-экосистема») как совокупности производителей, потребителей, продуктов, процессов, отраслевых ассоциаций и ведомств, власти и других аспектов [3].

Экстраполяция экосистемного подхода, ввиду его универсальности, возможна в разные сферы бизнеса, в том числе в социальное предпринимательство, которое на сегодняшний день является динамично развивающимся видом предпринимательской деятельности.

В основе специфики социального бизнеса лежит ряд существенных признаков, среди которых на первый план выходит приоритет социального эффекта над финансовыми результатами. Социальные предприниматели стремятся решить наиболее значимые проблемы граждан на территории присутствия (конкретной местности), используя инновационные подходы. Нередко социальный бизнес выступает ресурсом, компенсирующим недостатки социальной политики государства, причем более гибким и эффективным как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Рост активности социального бизнеса в нашей стране наблюдается с начала 2000-х гг. Федеральный закон № 245-ФЗ от 26.07.2019 г. «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие» закрепил юридический статус социальных предприятий (СП). К ним относятся субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП) и индивидуальные предприниматели [4].

Практика социального бизнеса значительно опережает его теоретическое обоснование и требует разработки особого подхода к управлению социальными предприятиями с учетом специфики их деятельности. В этой связи целесообразно рассмотреть экосистемный подход, который, по оценкам экспертов, наиболее характерен малых и средних предприятий, в том числе стартапов. Таким образом, цель настоящей статьи состоит в анализе существенных характеристик экосистемного подхода и в оценке его имплементации в сферу управления социальным бизнесом. Достижение указанной цели предполагает выявление специфики экосистемы социального бизнеса в сравнении с другими бизнес-моделями, выделение ключевых элементов и определение влияния пространственно-географического фактора на формирование и развитие данной экосистемы.

Теоретический анализ

Социальный бизнес основан на дуальности целей – реализации социальной миссии и получении устойчивого финансового результата. Всплеск практического и научного интереса к социальному бизнесу произошел в начале 1980-х гг., когда в разных странах стали появляться предприятия, реинвестирующие часть прибыли в решение социальных проблем сообщества, населенного пункта, региона. Одним из первых подобных проектов был Grameen Bank, основан-

ный М. Юнусом в Бангладеш, специализирующийся на выдаче микрокредитов малоимущим жителям сельской местности [5]. Однако нельзя утверждать, что до этого времени социально-предпринимательские структуры не существовали – они были достаточно распространены, но функционировали в разных формах (кооперативы, работные дома, гильдии и др.).

Тогда же (в начале 1980-х гг.) начинают формироваться концептуально-теоретические основы социального бизнеса. Одну из первых дефиниций данного вида предпринимательства разработал ученый-экономист из США Б. Дрейтон – основатель фонда «Ашока» – организации по поддержке социальных предпринимателей. Юридическое признание социальные предприятия впервые получили в Италии в начале 1990-х гг., когда был установлен официальный статус социальных кооперативов для решения проблем безработицы, повышения уровня жизни и социальной защищенности [6].

Примеры социальных предприятий в России известны с начала XX в. Как и за рубежом, они решали проблемы трудовой и социальной интеграции уязвимых категорий населения, помогали преодолеть трудные жизненные ситуации [7]. Речь не идет о благотворительных организациях и меценатстве, которые действуют на основе безвозмездной помощи, поскольку социальное предпринимательство принципиально отличается ориентацией на достижение экономического эффекта.

Подходы к управлению социальным бизнесом находятся в стадии формирования как на концептуально-теоретическом уровне, так и в практической плоскости, поэтому оформление разносторонней деятельности социальных предприятий в экосистему может быть перспективным.

Экосистемный подход является объектом исследовательского интереса многих зарубежных и отечественных ученых. По утверждению Г.Б. Клейнера, изучение экосистем отвечает общему направлению развития экономической теории и, более того, является логичным шагом в продвижении к экономике будущего [8, с. 40-43]. Экосистемы называют «форматом нового поколения», соответствующим современным требованиям устойчивости, цифровой трансформации, ускорения всех воспроизводственных процессов [9, с. 142-150].

Несмотря на растущую востребованность экосистемной концепции в практическом менеджменте, в научном дискурсе продолжается активное обсуждение целесообразности использования термина «экосистема» применительно к бизнесу. Отдельные исследователи занимаются поисками объяснения исторического происхождения префикса «эко-». К примеру, в трудах древнегреческого философа Гесиода ойкос (οἶκος) фигурирует как автономное домашнее хозяйство, представляющее собой основную экономическую единицу государства. От понятия ойкоса произошли термины «экология» и «экономика». По мнению Л.А. Раменской, это обоснование выглядит более аргументированным, нежели опора на биологическую этимологию понятия [10, с. 17].

Ключевые направления исследований бизнес-экосистем включают описание их структуры (состав участников / акторов / стейкхолдеров / элементов, внутренние компоненты и внешние атрибуты), а также разработку и анализ различных типологий: по уровню (национальные, региональные, муниципальные или на мезо- и макроуровне [11, с. 39]), по отраслям (финансовые, промышленные и др.), по видам деятельности [10, с. 20]. В последнем направлении присутствует множество видов экосистем, в числе которых наиболее распространены являются: предпринимательские (бизнес-экосистемы), инновационные, цифровые, социально-экономические.

Подвидом предпринимательской экосистемы выступает экосистема социального предпринимательства, рассматриваемая, с одной стороны, как среда социального бизнеса (контекст, окружение, внешние факторы), и, с другой стороны, как модель бизнеса (способ организации эффективной деятельности).

Так, М.М. Иванова, О.И. Бородкина, анализируя развитие экосистемы социального предпринимательства в Северо-Западном регионе России, придерживаются «средового» подхода и выстраивают экосистему социального бизнеса на основе таких элементов как гос-

ударство, социальный капитал, рынок социальных услуг и инфраструктурная поддержка. В этой структуре интересна трактовка социального капитала, который включает личные отношения, основанные на доверии, различного рода связи (эмоциональные, культурные, социальные, институциональные и экономические), позволяющие социальным предпринимателям извлекать выгоду [12, с. 625-628].

Данная концепция заслуживает внимания, однако авторы включают в число субъектов экосистемы социально ориентированные некоммерческие организации (СО НКО), которые, согласно действующему законодательству, не являются субъектами социального предпринимательства [4]. Также законодательным нормам противоречит подход С.М. Сафарова, который относит к указанной экосистеме НКО и волонтерство, в том числе корпоративное, как мощный ресурс развития социального бизнеса на уровне муниципальных образований [13].

В исследовании А.В. Бородиной, Е.Н. Васильевой, Н.М. Лавренюк, М.Б. Полтавской экосистема социального бизнеса описывается через теорию мультиагентных систем (multi-agent system), имеющих аппаратные (hardware – «жесткие») и программные (software – «мягкие») функции. «Жесткие» функции выполняют правовая система, финансовые инструменты, поддержка организаций, обучение; к «мягким» относятся культура, ценности, общественный капитал, менталитет. При этом уровень развития «мягких» функций выделяется в качестве ключевого аспекта формирования экосистемы социального бизнеса [14, с. 67-68].

Похожие аспекты зафиксированы в сравнительном обобщающем отчете Европейской Комиссии, где экосистема социального бизнеса выступает как среда, в которой работают социальные предприятия. Она включает различные традиции, разнообразие государственной политики, правовые и институциональные рамки, инициативы «снизу вверх», предпринимаемые группами граждан, барьеры развития социального бизнеса и новые возможности. Экосистема формируется вне зависимости от отраслевой принадлежности и масштаба бизнеса – от оказания узкоспециализированных медицинских услуг до достижения глобальных целей устойчивого развития. Европейские социальные предприятия являются важной частью «экономики, которая работает на благо людей», помогая осуществлять демографические, экологические и цифровые преобразования [15, с. 5].

Большое внимание за рубежом уделяется взаимодействию социальных предпринимателей в рамках различных объединений, ассоциаций, сетей, которые формируют циклическую «экосистему социального бизнеса» (SBE). Отмечается, что SBE эффективно работают в относительно небольших социальных проектах, что согласуется с реальными примерами социального бизнеса, и обеспечивают доступ к ресурсам и финансовую устойчивость [16] – то, чего обычно не хватает социальным предприятиям.

А.В. Старшинова, Е.В. Чикова концентрируют внимание на инфраструктуре поддержки социального бизнеса, которая реализуется, в том числе, через акселераторы, бизнес-инкубаторы, информационную и консалтинговую поддержку социальных предпринимателей. Данные мероприятия ориентированы как на стартапы, так и на действующие предприятия, которым необходима выработка стратегии роста, масштабирования и тиражирования деятельности. Именно акселерация, по мнению исследователей, позволяет интегрировать в процесс развития данной экосистемы новых акторов, в том числе студентов, женщин, сельских жителей, пожилых людей и т.д. [17, с. 220].

Для реализации проектов социального предпринимательства могут быть использованы возможности платформенной экономики или цифровых экосистем [18, с. 12], к примеру, в таких сферах, как услуги такси и совместных поездок, дистанционная торговля, продажа товаров и услуг физическими лицами, туристические услуги, дополнительное образование, дистрибуция видео- и игрового контента [19, с. 111].

На сегодняшний день наиболее релевантной моделью экосистемы социального бизнеса представляется адаптивная модель, разработанная учеными Владивостокского государственного университета под руководством К.В. Смицких. Данная концепция в числе базовых приоритетов развития социального бизнеса предполагает способность экосистемы адекватно

и своевременно реагировать на динамично меняющиеся условия внешней среды, а также эффективно интегрировать предпринимательское сообщество, органы власти, научно-образовательные структуры и местное население [20, с. 96-97].

Подводя итог теоретическому анализу, следует отметить существующее разнообразие подходов к описанию экосистемы социального бизнеса, которые, несмотря на ряд объективных преимуществ, не всегда учитывают действующие нормативно-правовые основы деятельности социальных предприятий, имеющие ключевое значение для развития данной экосистемы.

Результаты исследования

В рамках формирования потенциальной экосистемы социального бизнеса основное внимание было уделено анализу структуры экосистемы, поиску и выбору оптимальных элементов, отражающих институциональные, инфраструктурные, социально-экономические и другие условия, в которых функционируют социальные предприятия.

Авторская концепция экосистемы представляет собой теоретическое обоснование комплексной системы поддержки и продвижения социальных предприятий, в которой главным субъектом является государство в лице органов исполнительной власти на уровне региона. Основными элементами экосистемы выступают: нормативно-правовая база и меры поддержки, институциональная инфраструктура, информационно-аналитическое сопровождение, продвижение товаров и услуг социальных предприятий (см. рисунок).



Экосистема социального бизнеса

Разработанная концепция экосистемы формирует новые подходы к организации деятельности региональных властей по отношению к субъектам социального бизнеса.

На первый план выходит законодательная инициатива, расширяющая возможности социальных предприятий за счет дополнительных видов их деятельности и увеличения числа категорий граждан – получателей услуг. Данные условия вправе устанавливать региональные власти, однако на сегодняшний день лишь малая часть субъектов РФ воспользовалась возможностью введения новых (не указанных в законе № 245-ФЗ) видов деятельности социального бизнеса [21].

Уполномоченный орган власти аккумулирует сведения о социальных предприятиях и предоставляет необходимые меры поддержки, которые также могут быть расширены в соответствии с действующим законодательством. Регионы могут предложить финансовые ме-

ры поддержки: льготное кредитование, предоставление займов субъектам социального бизнеса и поручительств по обязательствам по кредитным договорам, договорам о предоставлении банковской гарантии, договорам финансовой аренды (лизинга). Не менее важна нефинансовая поддержка предпринимателей, особенно начинающих, в том числе консультации и обучение по продажам, маркетингу, кадрам, производственным процессам, бухгалтерскому учету, юридическим вопросам и др. Данные функции могут выполнять как специализированные организации (центры, фонды), так и образовательные организации, например вузы.

Целесообразны меры поддержки, направленные на расширение рынков сбыта продукции и услуг социальных предприятий, участие в выставочных мероприятиях на территории России и за рубежом, софинансирование оформления необходимой документации (при регистрации товарного знака, сертификации продукции, патентовании изобретений, полезных моделей, промышленных образцов). Продвижение продукции / услуг / брендов социального бизнеса является важным и требующим отдельного рассмотрения аспектом экосистемы. В данном направлении также накоплен достаточный практический опыт как в нашей стране, так и за рубежом. На внутрирегиональном уровне также возможна разработка специальной маркировки товаров социальных предпринимателей, организация выставочно-ярмарочных мероприятий.

Достигая определенного уровня развития, социальный бизнес на уровне региона формирует профессиональное сообщество, в котором выделяются наиболее успешные лидеры, достойные общественного признания и готовые делиться опытом. Механизмы взаимной поддержки социальных предприятий играют большую роль, помогая как начинающим, так и опытным предпринимателям в нивелировании слабых сторон и преодолении кризисных явлений.

Потенциал экосистемы социального бизнеса не может быть полностью реализован без участия населения как основного стейкхолдера социальных преобразований. Общество должно проявлять больший интерес к предприятиям, которые не только демонстрируют социальную ответственность, но и активно включаются в процесс достижения целей, выходящих за рамки сферы социального обеспечения, включая экологические, демографические, образовательные, цифровые проекты и т. д. В данном контексте можно говорить об определенной степени «сознательности» общества – его активности, заинтересованности, готовности к изменениям.

Заключение

Предложенная концепция отражает систему факторов и условий, в которой функционируют социальные предприятия, поэтому она может быть использована для совершенствования управления развитием социальным бизнесом на уровне муниципальных образований или субъектов федерации. В данном случае пространственно-географический фактор играет ключевую роль, поскольку он детерминирует как появление и развитие социально-предпринимательских проектов и инициатив, так и систему менеджмента социального бизнеса со стороны органов власти. Именно региональная специфика должна оказывать влияние на процесс развития социальных предприятий. К примеру, если в регионе активно создаются социальные предприятия, действуют актуальные дополнительные меры поддержки, то усилия органов власти могут быть направлены на продвижение продукции и услуг субъектов социального бизнеса, помощь в масштабировании бизнеса. Напротив, если в регионе мало социальных предприятий и они не заинтересованы в развитии, то первоначальные действия государственных органов должны быть направлены на информационную работу, разъяснение преимуществ официального статуса, формирование реестра субъектов социального бизнеса.

В заключение подведем итог уточнения терминологических вопросов. Критически оценивая целесообразность использования экосистемного подхода в социальном бизнесе, отметим, что в данном случае «экосистема», скорее, отражает следование современным трендам, нежели реальную необходимость расширения понятийного аппарата за счет экстраполяции терминов из других научных сфер. Разработанная автором концепция также может называться «системой», при этом ее содержание и смысл останутся прежними. Специфика социального бизнеса побуж-

дает делать акценты на значимых с точки зрения реального улучшения жизни граждан вопросах и, несмотря на важность дальнейшего теоретического осмысления феномена социального бизнеса, первоочередной задачей является разработка эффективных механизмов взаимодействия всех заинтересованных сторон в процессе решения социальных проблем.

Список источников

1. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // *Harvard Business Review*. 1999. Vol. 71. P. 75-86.
2. Tansley A.G. The use and abuse of vegetational concepts and terms // *Ecology*. 1935. Vol. 16. P. 284-307.
3. Moore J.F. Business ecosystems and the view from the firm // *The Antitrust Bulletin*. 2006. Vol. 51 (1). P. 3175.
4. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие» от 26.07.2019 № 245-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329995/ (Дата обращения: 15.10.2024).
5. Bornstein D. *The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank and the Idea That Is*. 1996. 370 p.
6. Барков А.В., Гришина Я.С., Лескова Ю.Г. Легализация социального предпринимательства в России и за рубежом: тенденции и перспективы развития: монография. Москва: Проспект, 2021. 216 с.
7. Социальное предпринимательство: из века XIX в XXI столетие. URL: <https://nb-forum.ru/library/history/sotsialnoe-predprinimatelstvo-iz-veka-xix-v-xxi-stoletie?ysclid=m7rxaeg989180984222>. (Дата обращения: 18.10.2024 г.)
8. Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // *Экономическое возрождение России*. 2019. № 1 (59). С. 40-45.
9. Ушвицкий Л.И., Тер-Григорьянц А.А., Деньщик М.Н. Формирование концептуальной основы экосистемного подхода к развитию социально-экономических систем // *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*. 2021. № 3 (84). С. 142-154. DOI: 10.37493/2307-907X.2021.3.18.
10. Раменская Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях // *Управленец*. 2020. Т. 11. № 4. С. 16-28. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-2.
11. Титов И.А. Теоретические подходы к развитию концепции экосистемы в экономике // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. № 4. 2024. С. 26-46.
12. Иванова М.М., Бородинкина О.И. Развитие экосистемы социального предпринимательства в Северо-Западном регионе России // *Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология*. 2020. Вып. 4. С. 622-636. DOI: 10.17072/2078-7898/2020-4-622-636.
13. Сафаров С.М. Экосистема социального предпринимательства: о некоторых ограничениях и возможностях развития // *Управление городом: теория и практика*. 2024. №3. С. 8-12.
14. Интеллектуальное социальное предпринимательство: перспективы формирования экосистемы / А.В. Бородинкина, Е.Н. Васильева, Н.М. Лавренюк, М.Б. Полтавская // *Logos et Praxis*. 2020. № 4. С. 62-77.
15. Social enterprises and their ecosystems in Europe: comparative synthesis report of European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2020. Available at <https://europa.eu/!Qq64ny>.
16. Cato S., Nakamura H. Understanding the Function of a Social Business Ecosystem // *Sustainability*. 2022. № 14. 9325. <https://doi.org/10.3390/su14159325>.
17. Старшинова А.В., Чикова Е.В. Акселерационные программы в экосистеме поддержки социального предпринимательства // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2021. Т. 14. № 4. С. 216-230. DOI: 10.15838/esc.2021.4.76.13.

18. Попкова А. Цифровые экосистемы для реализации проектов социального предпринимательства // Наука и инновации. 2024. № 8. С. 11-16. <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2024-08-11-16>.

19. Шелепов А.В., Колмар О.И. Регулирование цифровых платформ в России // Вестник международных организаций. 2024. Т. 19. № 2. С. 110-126. doi:10.17323/1996-7845-2024-02-06.

20. Смицких К.В., Белоглазова В.А. Адаптивная модель развития экосистемы социального предпринимательства // Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration. 2023. Т. 12. № 3 (44). С. 94-98. e-ISSN: 2712-8482; p-ISSN: 2309-1762.

21. Захаревская М.А. Институциональные основы деятельности социальных предприятий в России // Вестник ТвГУ. Сер. Экономика и управление. 2024. № 1. С. 221-227.

References

1. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. 1999. Vol. 71. P. 75-86.

2. Tansley A.G. The use and abuse of vegetational concepts and terms // Ecology. 1935. Vol. 16. P. 284-307.

3. Moore J.F. Business ecosystems and the view from the firm // The Antitrust Bulletin. 2006. Vol. 51 (1). P. 31-75.

4. Federal'ny'j zakon «O vnesenii izmenenij v Federal'ny'j zakon «O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossijskoj Federacii» v chasti zakrepleniya ponyatij «social'noe predprinimatel'stvo», «social'noe predpriyatie» ot 26.07.2019 № 245-FZ. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329995/.

5. Bornstein D. The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank and the Idea That Is. 1996. 370 p.

6. Barkov A.V., Grishina Y.S., Leskova Y.G. Legalizaciya social'nogo predprinimatel'stva v Rossii i za rubezhom: tendencii i perspektivy razvitiya: monografiya [Legalization of social entrepreneurship in Russia and abroad: trends and development prospects: monograph]. Moskva: Prospekt, 2021. 216 s. (in Russian).

7. Social'noe predprinimatel'stvo: iz veka XIX v XXI stoletie. Available at: <https://nbforum.ru/library/history/sotsialnoe-predprinimatelstvo-iz-veka-xix-v-xxistoletie?ysclid=m7rxaeg989180984222>.

8. Klejner G.B. E'konomika e'kosistem: shag v budushhee [Ecosystem economics: Step into the future] // E'konomicheskoe vozrozhdenie Rossii – The economic revival of Russia. 2019. № 1 (59). P. 40-45 (in Russian).

9. Formirovanie konceptual'noj osnovy e'kosistemnogo podxoda k razvitiyu social'noe'konomicheskix sistem [Formation of the conceptual basis of the ecosystem approach to the development of socio-economic systems] / Ushviczkij L.I., Ter-Grigor'yancz A.A., Den'shik M.N. // Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta – Bulletin of the North Caucasus Federal University. 2021. no. 3 (84). pp. 142–154. DOI 10.37493/2307-907X.2021.3.18 (in Russian).

10. Ramenskaya L.A. Primenenie koncepcii e'kosistem v e'konomiko-upravlencheskix issledovaniyax [Application of the ecosystem concept in economic and management research] // Upravlenec – Manageret. 2020. no. 4. pp. 16–28. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-2 (in Russian).

11. Titov I.A. Teoreticheskie podxody k razvitiyu koncepcii e'kosistemy v e'konomike [Theoretical approaches to the development of the ecosystem concept in economics] // Vestnik Instituta e'konomiki Rossijskoj akademii nauk – Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2024. № 4. P. 26-46 (in Russian).

12. Ivanova M.M., Borodkina O.I. Razvitie e'kosistemy social'nogo predprinimatel'stva v Severo-Zapadnom regione Rossii [Development of the ecosystem of social entrepreneurship in the North-Western region of Russia] // Vestnik Permskogo universiteta. Filosofiya. Psixologiya.

Sociologiya – Bulletin of Perm University. Philosophy. Psychology. Sociology. 2020. № 4. P. 622-636. DOI: 10.17072/2078-7898/2020-4-622-636 (in Russian).

13. Safarov S.M. E'kosistema social'nogo predprinimatel'stva: o nekotory'x ogranicheniyax i vozmozhnostyax razvitiya [The ecosystem of social entrepreneurship: about some limitations and development opportunities] // Upravlenie gorodom: teoriya i praktika – City management: theory and practice. 2024. № 3. P. 8-12. (in Russian).

14. Intellektual'noe social'noe predprinimatel'stvo: perspektivy' formirovaniya e'kosistemy' [Intellectual social entrepreneurship: prospects for the formation of an ecosystem] / A.V. Borodina, E.N. Vasil'eva, N.M. Lavrenyuk, M.B. Poltavskaya // Logos et Praxis. 2020. № 4. P. 62-77 (in Russian).

15. Social enterprises and their ecosystems in Europe: comparative synthesis report of European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2020. Available at: <https://europa.eu/!Qq64ny>.

16. Cato S., Nakamura H. Understanding the Function of a Social Business Ecosystem // Sustainability. 2022. № 14. 9325. Available at: <https://doi.org/10.3390/su14159325>.

17. Starshinova A.V., Chikova E.V. Akseleracionny'e programmy' v e'kosisteme podderzhki social'nogo predprinimatel'stva [Acceleration programs in the ecosystem of social entrepreneurship support] // E'konomicheskie i social'ny'e peremeny': fakty', tendencii, prognoz – Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2021. № 4. P. 216-230. DOI: 10.15838/esc.2021.4.76.13 (in Russian).

18. Popkova A. Cifrovye e'kosistemy' dlya realizacii proektov social'nogo predprinimatel'stva [Digital ecosystems for the implementation of social entrepreneurship projects] // Nauka i innovacii – Science and Innovation. 2024. № 8. P. 11-16 (in Russian).

19. Shelepov A.V., Kolmar O.I. Regulirovanie cifrovyy'x platform v Rossii [Regulation of digital platforms in Russia] // Vestnik mezhdunarodny'x organizacij – Bulletin of International Organizations. 2024. № 2. P. 110-126. doi:10.17323/1996-7845-2024-02-06 (in Russian).

20. Smiczik K.V., Beloglazova V.A. Adaptivnaya model' razvitiya e'kosistemy' social'nogo predprinimatel'stva [Adaptive model for the development of the social entrepreneurship ecosystem] // Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration. 2023. № 3 (44). P. 94-98. e-ISSN: 2712-8482; p-ISSN: 2309-1762 (in Russian).

21. Zaharevskaya M.A. Institucional'nye osnovy deyatelnosti social'nyh predpriyatij v Rossii [Institutional foundations of social enterprises in Russia] // Vestnik TvGU. Ser. Ekonomika i upravlenie. – Bulletin of TvSU. Ser. Economics and Management. 2024. № 1. P. 221-227 (in Russian).

Мария Алексеевна Захаревская

аспирант кафедры «Экономика
предприятия и менеджмент»,
Институт экономики и управления
Тверского государственного университета,
Тверь, Россия
e-mail: tpk_marketolog@mail.ru

Maria A. Zakharevskaya

ORCID ID: 0000-0001-7905-1377
Postgraduate student, Department
of Economics of Enterprise and Management,
Institute of Economics and Management,
Tver State University, Tver, Russia
E-mail: tpk_marketolog@mail.ru

Образец для цитирования:

Захаревская М.А. Формирование экосистемы социального бизнеса: следование тренду или необходимость? // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 2 (46). С. 32-40.

Cite this article as:

Zakharevskaya M.A. Building the social entrepreneurship ecosystem: following the trend or a necessity? // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 2 (46). P. 32-40 (in Russian).

УДК 338.2

А.А. Манаев

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ АДАПТИВНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

А.А. Manaev

A METHODOLOGY TO BUILDING AN ADAPTIVE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR DIGITAL PRODUCTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

В статье рассмотрены методологические подходы к формированию системы менеджмента качества цифровых продуктов в условиях цифровой трансформации. Проведён обзор нормативных документов (ISO/IEC 25010, ISO 9001, ГОСТ Р ИСО/МЭК), научных трактовок качества, а также ограничений традиционных систем управления качеством при их применении в высокоизменчивой среде разработки цифровых решений. Обоснована необходимость создания гибкой, адаптивной СМК, учитывающей пользовательский опыт (UX), гибкие методологии (Agile, DevOps) и технологии искусственного интеллекта. Предложено авторское определение понятия «качество цифрового продукта» и очерчены принципы построения современной СМК.

Ключевые слова: экономика, цифровая экономика, качество цифрового продукта, система менеджмента качества, стандарты качества

The article discusses a methodological framework needed to build a quality management system for digital products in the context of digital transformation. A review of the regulatory documents (ISO/IEC 25010, ISO 9001, GOST R ISO/IEC), scientific interpretations of quality, as well as limitations within traditional quality management systems when used in a highly variable media for designing digital solutions. The necessity for creating a flexible, adaptive QMS that takes into account the user experience (UX), agile methodologies (Agile, DevOps) and artificial intelligence technologies is substantiated. The author proposes a definition of the concept «digital product quality» and outlines the principles for building a modern QMS.

Keywords: economics, digital economy, digital product quality, quality management system, quality standards

В последние два десятилетия наблюдается устойчивый тренд на цифровизацию всех ключевых отраслей экономики: от банковских и телекоммуникационных услуг до образования, транспорта и государственного управления. Согласно отчёту McKinsey Digital (2023), более 70 % предприятий в странах ОЭСР уже внедрили цифровые решения в своих бизнес-процессах, а 45 % рассматривают улучшение качества цифровых продуктов как стратегическую цель [1].

На этом фоне вопросы обеспечения и управления качеством цифровых решений приобретают системную значимость. Однако классические системы менеджмента качества (СМК), сформированные в эпоху индустриальной экономики, демонстрируют всё большую несостоятельность в условиях гибких методологий разработки, быстро изменяющихся пользовательских требований и высокой конкуренции. Применение стандартов ISO 9001, ГОСТ

Р ИСО/МЭК 25010 и им подобных нередко сопровождается конфликтом между регламентной структурой и потребностью в гибкости, скорости и пользовательской ориентации.

Особенности цифрового продукта – нематериальность, динамичность, невозможность полной предрилизной проверки, постоянное взаимодействие с пользователем и необходимость адаптации – требуют принципиально иного подхода к пониманию качества и управлению им. В условиях, когда 80 % пользователей удаляют мобильное приложение после первого использования, а 53 % клиентов ожидают ответа службы поддержки в течение первых 5 минут, пользовательский опыт (UX) и скорость отклика становятся не менее важными показателями качества, чем надёжность или функциональная полнота.

В то же время по результатам опроса PwC (2023) только 34 % компаний, работающих в цифровой сфере, имеют внедрённые системы оценки UX, и менее 20 % интегрировали метрики пользовательского опыта в свою СМК. Это указывает на системный разрыв между управлением внутренними процессами и реальным восприятием продукта конечным пользователем [2].

Актуальность темы обусловлена необходимостью методологической трансформации СМК применительно к цифровой экономике. В отличие от традиционного производственного цикла, цифровая разработка требует непрерывного взаимодействия с пользователем, постоянной адаптации продукта и управления качеством в реальном времени. В условиях роста цифровой конкуренции предприятиям требуется не просто соответствовать стандартам, но и опережать ожидания потребителей, снижая порог отказа и повышая удовлетворённость.

Целью настоящего исследования является формирование методологических основ построения адаптивной системы менеджмента качества цифровых продуктов, интегрирующей принципы гибкости, ориентацию на пользовательский опыт и технологические возможности автоматизации и искусственного интеллекта.

В качестве задач исследования выступают:

- анализ существующих трактовок качества цифрового продукта;
- оценка применимости действующих стандартов СМК в цифровой среде;
- выявление ограничений классических моделей;
- формулировка принципов построения гибкой, UX-ориентированной системы управления качеством.

Понятие качества цифрового продукта является многокомпонентным и междисциплинарным. В отличие от классического понимания, ориентированного на физические характеристики продукции, в цифровой среде качество включает не только функциональные и технические параметры, но и пользовательский опыт, адаптивность, безопасность, соответствие контексту применения.

На международном уровне ключевым источником определения и оценки качества программного обеспечения является стандарт ISO/IEC 25010:2011, в котором качество определяется через восемь характеристик:

Таблица 1 – Характеристики качества цифрового продукта по ISO/IEC 25010:2011

Группа характеристик	Подхарактеристики
Функциональная пригодность	Адекватность, точность, полнота, соответствие ожиданиям
Надёжность	Зрелость, устойчивость к сбоям, восстанавливаемость
Производительность	Время отклика, использование ресурсов, ёмкость
Удобство использования (Usability)	Эстетика, обучаемость, доступность, воспринимаемость
Безопасность	Конфиденциальность, целостность, аутентификация, аудит
Совместимость	Коэкзистенция, интероперабельность
Поддерживаемость	Модульность, масштабируемость, тестируемость
Переносимость	Адаптируемость, устанавливаемость, заменяемость

В российской нормативной базе применяются адаптированные версии международных стандартов, такие как ГОСТ Р ИСО/МЭК 25010–2014, полностью воспроизводящий структуру ISO/IEC с учётом национальных требований к информационной безопасности и совместимости с государственными реестрами и платформами.

Несмотря на широкую представленность технических параметров, в последние годы акцент в научной литературе сместился в сторону пользовательского восприятия, прежде всего – удобства взаимодействия. Согласно концепции *usability* от Якоба Нильсена, цифровой продукт должен быть:

- легко осваиваемым (*learnable*),
- эффективным в использовании (*efficient*),
- запоминаемым (*memorable*),
- устойчивым к ошибкам (*error-tolerant*),
- вызывающим удовлетворение (*satisfying*).

Дон Норман, автор термина «*user experience*», подчёркивает, что субъективные впечатления, возникающие при взаимодействии пользователя с продуктом, не менее важны, чем технические свойства. Он настаивает на учёте когнитивной нагрузки, эмоциональной вовлечённости и способности интерфейса минимизировать ошибки пользователя.

Также выделяется продуктовый подход к качеству, в котором цифровой продукт рассматривается не как статичный артефакт, а как динамическая система ценности. Так, М. Каган акцентирует внимание на том, что качество – это способность продукта решать задачи пользователя в меняющемся контексте, быть желанным и ценным. Подобную точку зрения разделяет Райан Сингер (*Basecamp*), подчеркивая важность *trade-off* решений: иногда отказ от «идеального» технического исполнения может быть оправдан ради повышения удобства.

В российской академической и прикладной среде также существует интерес к исследованию цифрового качества. Например, отдельные исследователи предлагают структуру оценки качества цифровых образовательных ресурсов, учитывающую методическую обоснованность, эргономику и технологическую надёжность. Орлова Т.М. разработала методику экспертной оценки UI/UX на основе весовых коэффициентов и шкалирования [3], а Рыбаков И.С. акцентирует внимание на специфике цифровых госуслуг: доступность, защищённость, устойчивость к нагрузке [4].

Таким образом, мы постепенно приходим к тому, что подходы к определению качества цифрового продукта эволюционировали от технически-ориентированных моделей к ориентированным на пользователя моделям, что отражает смещение приоритетов в современной цифровой экономике в сторону адаптации.

Для более наглядного понимания взаимосвязи технических и пользовательских характеристик качества, представим схему компонентной структуры качества цифрового продукта, отражающую их последовательную интеграцию в процессе взаимодействия с пользователем (рис. 1).

Представленная модель компонентов качества отражает принцип иерархической интеграции восприятия: от базовых технических характеристик к субъективной оценке пользы и эмоций. Такая структура позволяет не только анализировать качество как совокупность параметров, но и адаптировать модель под специфику цифрового продукта. Например, в проектах с высокой регуляторной нагрузкой (финтех, *govtech*) доминирует нижний уровень модели – стабильность, безопасность, соответствие SLA. В B2C-продуктах приоритет отдается удобству, пути пользователя и *delight*-эффекту.

Таким образом, модель является масштабируемой и контекстно-зависимой, что делает её применимой в рамках адаптивной СМК.

Как известно, международные стандарты в области управления качеством были разработаны в индустриальной эпохе и традиционно ориентировались на производство материальных товаров. Однако с развитием цифровой экономики они стали адаптироваться к программной инженерии и IT-услугам. Вопрос в том, насколько эти стандарты применимы

в контексте гибкой разработки цифровых продуктов, и какие из них вообще целесообразно использовать при построении современной СМК. Рассмотрим базовые стандарты подробнее с целью выявления возможностей и ограничений данных стандартов в контексте современного применения.



Рис. 1. Многоуровневая модель компонентов качества цифрового продукта в контексте пользовательского взаимодействия

ISO 9001 – это базовый стандарт, который определяет требования к системе менеджмента качества вне зависимости от отрасли его применения. Он базируется на процессном подходе, принципах ориентации на клиента, вовлечённости персонала, непрерывного улучшения и принятия решений на основе фактов. Если рассматривать данный стандарт в контексте цифровых продуктов, то мы отчётливо можем выделить следующие возможности: во-первых, стандарт обеспечивает построение прозрачной архитектуры процессов и системное управление рисками. Во-вторых, с помощью данного стандарта появляется возможность организации внутреннего аудита и систематизированного сбора обратной связи [5].

Несмотря на довольно очевидные и неоспоримые положительные черты, привносящие данным стандартом в систему менеджмента качества, при прямом применении ISO 9001 возникает ряд трудностей, с которыми может столкнуться компания-разработчик. Так, мы можем отметить чрезмерную формализацию и большой объём документооборота. Помимо этого, наличествует слабая совместимость с Agile-подходами (отсутствие фазной структуры), а также наблюдается отсутствие UX-показателей в качестве критериев удовлетворённости клиента. В результате, компании часто внедряют ISO 9001 «для сертификации», а не как живую часть управления качеством.

Существует и другой занятный стандарт – ISO/IEC 90003:2018. По своей сути, он в некоторой степени отвечает за применение ISO 9001 к программному обеспечению [6]. Этот стандарт представляет собой руководство по адаптации ISO 9001 к процессам разработки ПО. С точки зрения содержания, он рекомендует использовать жизненный цикл ПО по ISO/IEC 12207, применять процессную структуру разработки, тестирования и сопровождения, а также внедрять управление изменениями, требованиями и конфигурацией.

Если рассматривать преимущества данного стандарта, то он приближает ISO 9001 к реальным ИТ-практикам и делает упор на документирование требований и верификацию продуктов. Однако данный стандарт остаётся избыточным по документации, плохо сочетается с Lean-подходами и Scrum-методологией и не содержит рекомендаций по UX, DevOps и непрерывной интеграции.

Рассмотрим стандарт ISO/IEC 25010:2011 – или же модель оценки качества ПО. Это один из ключевых стандартов для цифрового контекста. Данный стандарт уже описывает модель качества программного обеспечения, включающую восемь ключевых характеристик: функциональная пригодность, надёжность, производительность, удобство использования (usability), безопасность, совместимость, поддерживаемость, переносимость.

Приведённые характеристики можно использовать в качестве методической базы для процесса проектирования и оценки качества цифрового продукта. Стандарт ISO/IEC 25010:2011 позволяет выстроить структуру требований к качеству, отлично подходит для аналитики на этапе приёмки проекта или внутренней экспертизы, а также хорошо сочетается с архитектурным и системным проектированием [7].

Тем не менее данный стандарт отличается отсутствием поддержки итеративной разработки, практически не раскрывает методы сбора пользовательских данных (UX, метрики поведения) и зачастую требует весьма жёстких оценок, которые плохо сочетаются с быстрыми релизами продуктов.

Далее рассмотрим стандарт ISO/IEC 27001:2013 – они же стандарты по тестированию программного обеспечения. Эта серия стандартов (в частности, ISO/IEC 29119-1...5) описывает терминологию и процессы тестирования, документацию по тестированию, методы, стратегии, техники и шаблоны тест-кейсов вместе с отчётами [8].

Стандарт ISO/IEC 38500:2015 – документ, отвечающий за оценку зрелости процессов (Process Assessment). Этот стандарт используется для оценки зрелости процессов в организации по уровням от 0 (incomplete) до 5 (optimizing). В целом он применим для проведения внутренних аудитов, анализа готовности команды к масштабированию и обоснования качества процессов при выходе на внешний рынок [9]. В условиях цифровой разработки он полезен как инструмент диагностики, но не как операционная часть СМК.

Для обобщения вышеописанных характеристик международных стандартов управления качеством применительно к цифровым продуктам представим сравнительную таблицу, отражающую их содержание, цели и применимость в современных условиях.

Таблица 2 – Сравнительный анализ стандартов управления качеством, применимых к цифровым продуктам

Наименование стандарта	Содержание стандарта	Особенности / Дополнения
ISO 9001:2015	Определяет общие требования к системе менеджмента качества в любой организации. Применительно к ПО подразумевает документированные процессы, риск-ориентированное мышление и удовлетворение стейкхолдеров	Глобальный стандарт качества для любых отраслей Цикл PDCA и анализ рисков Фокус на требования пользователя и постоянное совершенствование
ISO/IEC 90003:2018	Специализация ISO 9001 для разработки, поставки и обслуживания ПО. Описывает, как адаптировать требования менеджмента качества к жизненному циклу программных решений	Дополняет ISO 9001 с учётом специфики ПО Включает рекомендации по тестированию и технической документации Подчеркивает важность регулярных аудитов и корректирующих действий
ISO/IEC 25010:2011 (SQuaRE)	Модель качества цифрового продукта, выделяющая восемь ключевых характеристик (функциональность, надёжность, безопасность и пр.). Определяет критерии и метрики для систематического измерения качества.	Унифицированная терминология и структура для оценки качества Ориентирована на функциональные и нефункциональные параметры Актуальна на всех этапах разработки и эксплуатации

Окончание табл. 2

Наименование стандарта	Содержание стандарта	Особенности / Дополнения
ISO/IEC 27001:2013	Регламентирует систему управления информационной безопасностью (ISMS). В контексте качества цифрового продукта подчёркивает, что безопасность – одна из важнейших характеристик, влияющих на доверие пользователей и соответствие нормативным требованиям (GDPR, национальные законы и т.п.)	Систематический подход к анализу и управлению рисками ИБ Политика безопасности, процедуры и инструменты аудита (internal/external) Интеграция с общей системой менеджмента качества
ISO/IEC 38500:2015	Устанавливает принципы корпоративного управления. С точки зрения СМК цифрового продукта указывает, что высшее руководство должно формировать политику качества и контролировать эффективность ИТ-проектов, включая разработку и эксплуатацию программных решений	IT Governance на уровне топ-менеджмента Стратегическое планирование и контроль эффективности ИТ Принципы ответственного поведения в цифровых инициативах

Как видно из таблицы, стандарты охватывают разные аспекты качества, однако ни один из них не обеспечивает полной совместимости с гибкой, UX-ориентированной моделью цифровой разработки. Это указывает на необходимость методологического сдвига в сторону адаптивной, пользовательско-центрированной системы менеджмента качества.

Несмотря на устойчивость, системность и мировое признание международных стандартов ISO и ГОСТ, их применение в сфере цифровой разработки всё чаще сталкивается с методологическими и практическими трудностями. Эти ограничения в целом не носят формальный характер – они коренятся в фундаментальных различиях между производственной и цифровой логикой создания продукта.

Как известно, традиционные стандарты в своём первоначальном виде предполагают последовательную, регламентированную разработку с фиксированными этапами: планирование – проектирование – реализация – контроль. В цифровой же среде доминируют итеративные подходы, такие как Agile, Scrum, Kanban, SAFe, DevOps и CI/CD, которые требуют постоянной обратной связи, допускают неполную формализацию требований на старте, подразумевают гибкую смену приоритетов и в то же время не предполагают жёстко формализованной документации. Согласно ежегодному исследованию State of Agile, более 94 % команд, работающих с цифровыми продуктами, применяют гибкие методологии (Scrum, Kanban, SAFe и др.) [10]. Однако большинство международных стандартов, включая ISO 9001, не адаптированы к итерационным процессам, что вызывает сложности при их практическом применении. То же исследование говорит в пользу данного тезиса – только 27 % Agile-команд используют ISO 9001 или его аналоги, и то – как формальное требование заказчика, а не как основу процессов. Фундаментальный конфликт между этими подходами приводит к тому, что СМК по ISO/ГОСТ либо вообще игнорируется на практике, либо внедряется поверхностно, «для сертификации», без реального влияния на продукт.

На основе данного тезиса необходимо провести сравнительную характеристику двух разных подходов, которая в сущности отражает ключевые различия методологий:

Это противоречие вовсе не означает, что ISO и Agile принципиально несовместимы. На практике формируется новый класс «гибридных СМК», адаптирующих процессный каркас ISO к реалиям цифровой разработки. Таким образом, эффективная реализация системы качества в цифровой среде возможна при адаптации ISO через призму Agile-философии, с акцентом на минимизацию формализма, автоматизацию и вовлечение всей команды в процессы обеспечения качества.

Таблица 3 – Ключевые противоречия ISO и Agile/DevOps

Компонент	ISO 9001	Agile / DevOps
Структура процессов	Линейная, каскадная	Итеративная, инкрементная
Документация	Жёстко формализованная	Минимально необходимая
Ответственность	Зафиксирована в ролях и процедурах	Командная, кросс-функциональная
Управление изменениями	Через контроль и планирование	Через непрерывные релизы и обратную связь
Оценка качества	По соответствию нормативам	По пользовательским метрикам и вовлеченности

UX, или пользовательский опыт, – один из центральных факторов, определяющих лояльность, конверсию и жизненный цикл цифрового продукта. Тем не менее в документах ISO/ГОСТ отсутствует понятие UX как составляющей качества, а методы оценки пользовательского взаимодействия не регламентированы.

По исследованию компании Adjust (2022), до 80 % пользователей удаляют мобильное приложение после первого использования, если UX не соответствует их ожиданиям [11]. Однако в ISO 9001 и 25010 отсутствуют критерии «удовлетворённости взаимодействием», что делает такие СМК неполноценными в контексте цифровой экономики.

В то же время существует проблема отрыва от аналитики и пользовательских данных. Современные цифровые продукты генерируют массивы поведенческих и технических данных: от heatmaps до логов ошибок. Однако классические стандарты не предусматривают работу с такими источниками. По данным Amplitude Product Report 2023, только 18 % компаний, использующих ISO 9001, интегрировали поведенческую аналитику пользователей в СМК [12]. Помимо этого, необходимо отметить, что 81 % успешных цифровых команд применяют real-time аналитику поведения и replay-сессии для улучшения UX. Отсутствие таких механизмов в ISO/ГОСТ делает их неприменимыми без значительной адаптации.

Перейдём непосредственно к методологическим основам построения адаптивной системы менеджмента качества цифровых продуктов. На фоне выявленных ограничений классических систем качества возникает потребность в трансформации методологии – от жёстко регламентированных и иерархических моделей к более гибким, пользовательски-центрированным и технологически насыщенным подходам. Такая система должна быть в первую очередь адаптивной, то есть способной изменяться вместе с продуктом, командой, пользователями и средой.

Сформулируем базовые принципы построения адаптивной СМК, основанные на синтезе гибких методологий разработки, международных стандартов, аналитических подходов и ориентированности на пользовательскую ценность:

1. Гибкость и итеративность. Управление качеством должно быть не фазовым, а циклическим: улучшения, эксперименты и проверки внедряются итерационно, как часть Agile/DevOps процессов.

2. Ориентация на пользовательский опыт. UX-метрики (NPS, CSAT, CES, SUS и др.) становятся частью KPI качества наряду с техническими показателями. Оценка качества должна включать как внутренние свойства, так и внешнее восприятие пользователями.

3. Интеграция с пайплайнами разработки (CI/CD). Контроль качества встраивается в процессы непрерывной интеграции: автотесты, linting, канареечные релизы, мониторинг ошибок и производительности – всё это становится частью единой СМК.

4. Автоматизация и предиктивная аналитика. Система должна опираться на ИИ/ML-инструменты: выявление аномалий, поведенческий анализ, прогноз дефектов, рекомендация тест-кейсов.

5. Прозрачность и наблюдаемость (observability). Исходя из этого принципа, СМК должна быть не «периодическим аудитом», а постоянным, прозрачным мониторингом состояния продукта: real-time логирование, метрики отклика и анализ пользовательских сценариев.

Учитывая изложенные принципы, можно представить обобщённую архитектурную модель адаптивной системы менеджмента качества цифрового продукта, объединяющую пользовательские, технологические и организационные элементы. Эта модель отражает вертикальную интеграцию всех уровней – от пользовательского взаимодействия до стандартизированных процедур контроля.

В данной схеме отражена иерархия управленческих и операционных уровней, на которых развёртывается СМК. Сверху – пользовательский опыт как финальная точка восприятия качества. Ниже – технологическая инфраструктура (CI/CD, автотестирование, предиктивная аналитика), обеспечивающая реализацию требований качества. В основе – гибкие процессы разработки (Agile, DevOps), синхронизированные с адаптированной нормативной базой ISO.

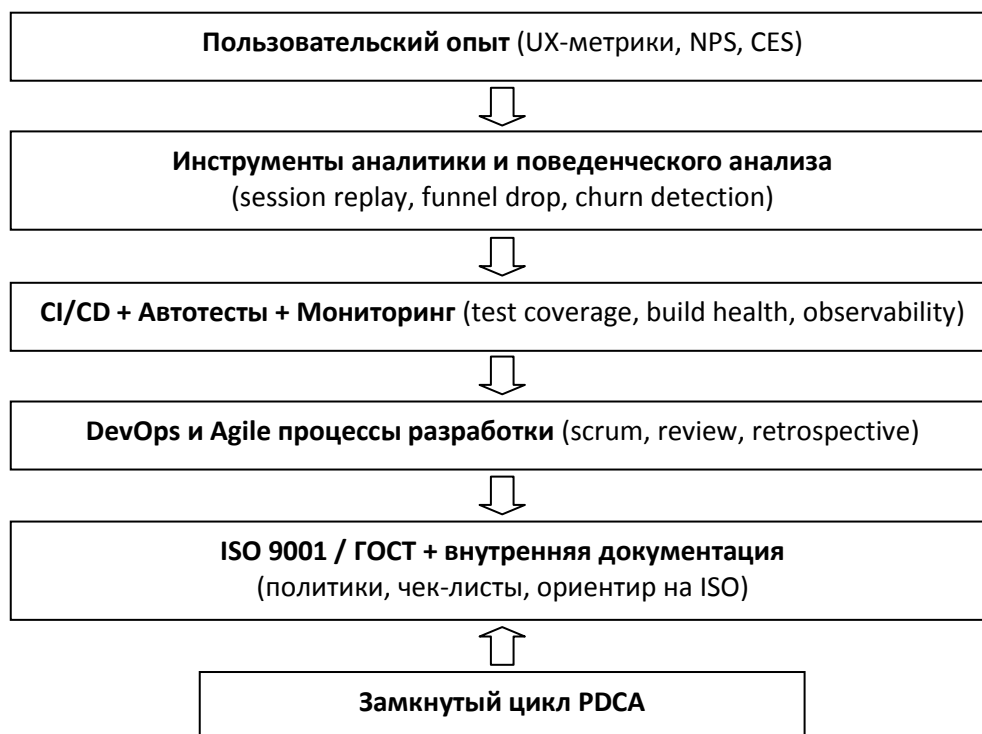


Рис. 2. Схема адаптивной системы менеджмента качества цифрового продукта

Представленная модель отражает замкнутую архитектуру адаптивной СМК, в которой каждый компонент играет роль в замкнутом цикле постоянного улучшения (PDCA).

В отличие от классической линейной схемы, здесь все модули взаимосвязаны и формируют сквозной контур управления качеством, начиная с пользовательского восприятия и заканчивая нормативной базой. Такая структура масштабируема в различных отраслях – в B2C-продуктах акцент делается на UX и аналитике, в высоконагруженных системах – на CI/CD и DevOps, а в регулируемых секторах (госуслуги, финансы) – на ISO и внутреннюю верификацию. Таким образом, адаптивная СМК в этой модели становится не надстройкой, а встроенным элементом цифровой экосистемы.

Одной из ключевых особенностей адаптивной системы менеджмента качества цифрового продукта является интеграция метрик пользовательского опыта как неотъемлемого элемента оценки и управления качеством. В отличие от внутренних характеристик (надёжность, производительность и др.) UX-метрики отражают восприятие, поведение и вовлечённость пользователя, что делает их критически важными в условиях цифровой конкуренции.

Ниже представлена сводная таблица ключевых UX-метрик, используемых в системах управления качеством цифровых продуктов, с указанием их назначения.

Таблица 3 – Основные UX-метрики и их интерпретация в системе управления качеством

Группа характеристик	Назначение	Что отображает
NPS (Net Promoter Score)	Оценка готовности рекомендовать продукт	Индикатор лояльности
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Удовлетворённость после взаимодействия	Общее впечатление о продукте
CES (Customer Effort Score)	Сложность достижения цели	Барьеры в UX-логике продукта
SUS (System Usability Scale)	Обобщённая юзабилити-оценка	Общее удобство взаимодействия
Retention rate	Возврат пользователей через n количество дней	Удержание пользователя
Task success rate	Доля пользователей, успешно выполнивших задачу	Эффективность UX

Представленные метрики могут применяться как в совокупности, так и избирательно в зависимости от специфики цифрового продукта и бизнес-задач. Их регулярный мониторинг и включение в систему контроля качества позволяют перейти от «внешнего» восприятия UX к встроенному управлению пользовательским опытом на уровне процессов. Кроме того, эти показатели легко встраиваются в существующие пайплайны разработки и аналитики, что делает их особенно удобными в условиях гибкой среды (Agile/DevOps). Интеграция этих показателей в СМК требует создания внутреннего цикла: метрика, интерпретация, действие (UX-исправление, доработка, тест) и в заключение новая метрика.

Построение адаптивной системы менеджмента качества цифрового продукта невозможно без фундаментального переосмысления организационной архитектуры управления. В отличие от иерархических, вертикальных структур, характерных для классической СМК, в цифровой среде управление качеством должно быть встроено в операционную и продуктовую логику команды.

Постепенно подводя к итогам, необходимо отметить, что адаптивную СМК можно условно разделить на четыре архитектурных уровня, каждый из которых имеет свою функцию и инструменты. Первый уровень – пользовательский, и основным его назначением является сбор и анализ пользовательского опыта. Второй уровень – аналитический, суть которого заключается в мониторинге, предиктивном анализе и диагностике проблем. К третьему уровню относится уровень разработчиков, на котором проводится интеграция контроля качества в пайплайн цикла разработки продукта, а уже четвёртый уровень становится управленческим – в нём закреплены стандарты, процессы и документация. Эта многослойная архитектура обеспечивает сквозной контроль качества – от поведения пользователя до процесса релиза и постконтроля. Данные рассуждения приводят нас к тому, что адаптивная СМК – это не набор документов, а встроенная в процессы, данные и мышление система, обеспечивающая качество как непрерывное, распределённое и осмысленное действие. Примечательно, что адаптивные СМК в целом применимы и к другим отраслям, таким как машиностроение, промышленные предприятия или фармацевтический сектор. Так, если рассматривать адаптивные СМК в контексте машиностроения, то в научной деятельности уже имеются наработки Т.А. Левиной, Г.И. Грозовского и А.С. Макушкина, которые подчеркивают необходимость учета рисков и адаптации процессов для обеспечения безопасности и качества продукции [13].

В 2017 году Попова Л.Ф. уже предлагала концептуальную модель процессов системы менеджмента качества промышленных предприятий, в которой определены состав и структура процессов, а также механизмы их адаптации к изменяющимся условиям. По своей сути данное исследование рассматривает обеспечение качества продукции посредством адаптационных процессов внутри структуры управления, что в целом можно транслировать и на предприятия цифровой сферы, но с учётом особенностей конкретной сферы деятельности [14].

В дополнение в диссертационном исследовании Клунко Н.С., посвященном разработке адаптивной стратегии развития фармацевтической промышленности с учётом цифровизации и инновационных подходов к управлению качеством, адаптивность рассматривается в той сфере, где крайне важно обеспечение высокого качества продукции в стремительно изменя-

ющихся условиях. Наличие данного исследования в научном сообществе создаёт дополнительные предпосылки к раскрытию адаптивных СМК в более широком применении [15].

В условиях стремительного роста цифровой экономики качество цифровых продуктов становится не только техническим параметром, но и социально-экономическим фактором развития. От пользовательского опыта зависят доверие к государственным платформам, конкурентоспособность бизнеса, лояльность клиентов и уровень цифровой зрелости отраслей. По данным Минцифры РФ, к 2024 году доля цифровых платформ в ВВП страны превысила 6,8 %, а число активно используемых цифровых сервисов – более 350. Однако, по оценке профильных аналитиков, до 60 % отечественных цифровых продуктов не соответствуют базовым критериям UX и управляются без единой методологии качества. Это формирует запрос на системный подход к управлению качеством цифровой продукции, способный обеспечить стабильность, удобство и доверие пользователей – особенно в государственных, финансовых и сервисных секторах.

Проведённый в статье теоретико-методологический анализ показал, что существующие подходы к управлению качеством цифровых продуктов, основанные преимущественно на международных стандартах ISO/ГОСТ, оказываются недостаточными в условиях цифровой среды, где доминируют гибкие методологии, высокая изменчивость требований и ориентированность на пользовательский опыт.

Актуальные вызовы цифровой экономики – непрерывные релизы, постоянная обратная связь от пользователей, поведенческая аналитика, DevOps-культура – требуют пересмотра концепции системы менеджмента качества. Традиционная модель, основанная на документации, проверках и строгой регламентации, должна трансформироваться в гибкую, адаптивную, ориентированную на пользователя систему.

Сформулированные в статье методологические принципы адаптивной СМК включают:

- интеграцию пользовательских метрик в процессы оценки качества;
- встраивание контроля качества в DevOps и CI/CD пайплайны;
- использование предиктивной аналитики и наблюдаемости (observability);
- перераспределение ответственности за качество внутри команд;
- постоянное улучшение на основе реального поведения пользователей.

Разработанная структура и предложенные механизмы могут служить основой для прикладного внедрения в организациях, занимающихся разработкой цифровых продуктов, а также для последующей модификации образовательных и сертификационных программ, адаптированных под требования цифровой среды. Мы уже становимся свидетелями успешного внедрения таких гибридных и адаптивных систем менеджмента качества на российском IT-рынке – компания «Ростелеком» в 2023 году увеличила выручку от цифровых кластеров на 19 %, достигнув 172,71 млрд рублей. Это стало возможным благодаря интеграции облачных решений, информационной безопасности и цифровых региональных проектов. Другим примером внедрения адаптивного управления качеством может служить экосистема «Сбер», где качество цифровых продуктов обеспечивается на основе интеграции DevOps, автоматизированного мониторинга, пользовательской аналитики и специализированных UX-лабораторий. Аналогичный подход реализуется в инфраструктуре «Госуслуги», где в процессах внедрены PЕТ-тесты, краш-аналитика, NPS-опросы и проверка accessibility на основе WCAG. Это подтверждает практическую реализацию методологических принципов адаптивной СМК в российских условиях.

Учитывая некоторую междисциплинарность темы, перспективными направлениями последующего анализа являются разработка унифицированной архитектуры адаптивной СМК с модульной реализацией под разные типы цифровых продуктов, формализация методов валидации UX-метрик в рамках СМК, оценка зрелости внедрения гибких моделей СМК на предприятиях разных отраслей и проведение исследования этических и правовых аспектов адаптивного контроля качества, особенно в контексте ИИ и персонализированных сервисов.

Таким образом, переход к адаптивной системе менеджмента качества – не просто реакция на ограничения существующих стандартов, а стратегически необходимый шаг для устойчивого и конкурентоспособного развития цифровых продуктов в эпоху быстрых изменений, высокой неопределённости и глубокой пользовательской вовлечённости.

Список источников

1. McKinsey & Company. Digital transformation: Improving the odds of success: URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success> (дата обращения: 26.03.25).
2. PwC. Global Service Study 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/transformation/global-service-study-2023.pdf> (дата обращения: 26.03.2025).
3. Урбанович М.В., Ковалева К.А. Принципы разработки пользовательских интерфейсов. Современные инновации, системы и технологии // Modern Innovations, Systems and Technologies. 2023. № 3 (4). 0363-0374. URL: <https://doi.org/10.47813/2782-2818-2023-3-4-0363-0374>.
4. Юртаев Д.В. Гибкое и эффективное тестирование качества с использованием Agile и DevOps // E-SCIO – Информационная Мордовия. 2023. № 7. С. 64-73.
5. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2015. 29 p.
6. ISO/IEC 90003:2018. Software engineering – Guidelines for the application of ISO 9001:2015 to computer software. Geneva: ISO, 2018.
7. ISO/IEC 25010:2011 (SQuaRE). Systems and software engineering – Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) – System and software quality models. Geneva: International Organization for Standardization, 2011. 34 p.
8. ISO/IEC 27001:2013. Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements. Geneva: ISO/IEC, 2013.
9. ISO/IEC 38500:2015. Information technology – Governance of IT for the organization. Geneva: ISO/IEC, 2015.
10. State of Agile Report. 18th Annual State of Agile Report. URL: <https://stateofagile.com> (дата обращения: 03.04.2025).
11. Adjust. How to stop users deleting your app: 10 tip. 2024. URL: <https://www.adjust.com/blog/stop-users-deleting-app/> (дата обращения: 04.04.2025).
12. Amplitude. Product Report 2023. URL: <https://amplitude.com/reports/product-report-2023> (Дата обращения: 09.04.2025).
13. Методы и модели формирования адаптивных пользовательских интерфейсов в системах поддержки управленческих решений / Е.С. Москвичев, П.А. Тимофеев, С.Н. Сатышев, А.А. Солнцев // Вестник Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ). 2012. № 1 (28). С. 114-119.
14. Попова Л.Ф. Формирование системы менеджмента качества на основе процессного подхода в управлении промышленными предприятиями // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика = Perm University Herald. Economy. 2017. Т. 12. № 3. С. 453-466.
15. Клунко Н.С. Адаптивное управление развитием фармацевтического комплекса в условиях цифровых преобразований экономики: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Уфа: ФГБОУ «Башкирский государственный университет», 2021 372 с.
16. Денисенко В.Ю. Автоматизация производственных бизнес-процессов в условиях Индустрии 4.0. на промышленных предприятиях // Вопросы инновационной экономики. 2020. № 2. С. 1007-1014.
17. Виханский О.С., Каталевский Д.Ю. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации // Российский журнал менеджмента. 2022. № 20 (1). С. 5-27.
18. Лотов К.А., Андиева Е.Ю. Эволюция DevOps: роль CI/CD в ускорении цикла разработки программного обеспечения // Вестник науки. 2025. № 4 (85). Т. 4. С. 683-688.

References

1. McKinsey & Company. Digital transformation: increasing the chances of success: URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success> (date of application: 26.03.25).
2. PwC. Global Service Study 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/transformation/global-service-study-2023.pdf> (accessed: 26.03.2025).
3. Urbanovich M.V., Kovaleva K.A. Principles of user interface development. Modern Innovations, Systems and Technologies // Modern Innovations, Systems and Technologies. 2023. № 3 (4). 0363-0374. URL: <https://doi.org/10.47813/2782-2818-2023-3-4-0363-0374>.

4. Yurtaev D.V. Gibkoe i effektivnoe testirovanie kachestva s ispol'zovaniem [Flexible and effective quality testing using Agile and DevOps] // E-SCIO – Informational Mordovia. 2023. № 7. P. 64-73.
5. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2015. 29 p.
6. ISO/IEC 90003:2018. Software engineering – Guidelines for the application of ISO 9001:2015 to computer software. Geneva: ISO, 2018.
7. ISO/IEC 25010:2011 (SQuaRE). Systems and software engineering – Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) – System and software quality models. Geneva: International Organization for Standardization, 2011. 34 p.
8. ISO/IEC 27001:2013. Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements. –Geneva: ISO/IEC, 2013.
9. ISO/IEC 38500:2015. Information technology – Governance of IT for the organization. Geneva: ISO/IEC, 2015.
10. State of Agile Report. 18th Annual State of Agile Report. 2024. URL: <https://stateofagile.com> (date of access: 03.04.2025).
11. Adjust. How to stop users deleting your app: 10. 2024. URL: <https://www.adjust.com/blog/stop-users-deleting-app/> (date of access: 04.04.2025).
12. Amplitude. Product Report 2023 URL: <https://amplitude.com/reports/product-report-2023> (date of access: 09.04.2025).
13. Metody i modeli formirovaniya adaptivnyh pol'zovatel'skih interfejsov v sistemah podderzhki upravlencheskih reshenij [Methods and models of adaptive user interfaces formation in management decision support systems] / E.S. Moskvichev, P.A. Timofeev, S.N. Satyshev, A.A. Solncev // Bulletin of the Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI). 2012. № 1 (28). P. 114-119.
14. Popova L.F. Formirovanie sistemy menedzhmenta kachestva na osnove processnogo podhoda v upravlenii promyshlennymi predpriyatiyami [The formation of a quality management system based on a process approach in the management of industrial enterprises] // Bulletin of the Perm University. Ser. Economics = Perm University Herald. Economy. 2017. Vol. 12. № 3. P. 453-466.
15. Klunko N.S. Adaptivnoe upravlenie razvitiem farmacevticheskogo kompleksa v usloviyah cifrovyyh preobrazovaniy ekonomiki: dis. ... d-ra ekon. nauk [Adaptive management of the pharmaceutical complex development in the context of digital transformations of the economy: dis. ... Dr. of Economics]; 08.00.05. Ufa: Bashkir State University, 2021. 372 p.
16. Denisenko V.Yu. Automation of production business processes in the context of Industry 4.0. at industrial enterprises // Issues of Innovative Economics. 2020. № 2. P. 1007-1014.
17. Vihanskij O.S., Katalevskij D.Yu. Konkurentnoe preimushchestvo v epohu cifrovizatsii [Competitive advantage in the era of digitalization] // Russian Journal of Management. 2022. № 20 (1). P. 5-27.
18. Lotov K.A., Andieva E.Yu. Evolyuciya DevOps: rol' CI/CD v uskorenii cikla razrabotki programmnogo obespecheniya [DevOps evolution: the role of CI/CD in accelerating the software development cycle] // Bulletin of science. 2025. № 4 (85). Vol. 4. C. 683-688.

Арсений Андреевич Манаев

аспирант кафедры «Экономика и маркетинг», Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А, Саратов, Россия
e-mail: manaev1998@mail.ru

Arseniy A. Manaev

ORCID ID: 0000-0003-1820-184X
Postgraduate student, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, Russia
e-mail: manaev1998@mail.ru

Образец для цитирования:

Манаев А.А. Методологические основы построения адаптивной системы менеджмента качества цифровых продуктов в условиях цифровой трансформации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 2 (46). С. 41-52.

Cite this article as:

Manaev A.A. A methodology to building an adaptive quality management system for digital products in the context of digital transformation // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 2 (46). P. 41-52 (in Russian).

О.В. Сергиенко, Н.С. Яшин

ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

O.V. Sergienko, N.S. Yashin

INTEGRAL ASSESSMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL OF A REGION'S MUNICIPALITIES

В статье отражен методологический инструментарий оценки социально-экономического потенциала региона в разрезе отдельных муниципальных образований. Проанализированы факторы, оказывающие влияние на потенциал развития муниципальных образований, определена методология оценки развития потенциала, так как стратегическое развитие должно определяться основными индикаторами, отражающими национальные приоритеты развития экономики и специализацию, ресурсные возможности в стратегии развития отдельного региона. Авторы представили модель интегральной оценки, разработанную на примере муниципального образования Омской области, которая учитывает систему показателей, необходимых для мониторинга стратегических инициатив и оценки достижения поставленных целей и позволяет органам местного самоуправления своевременно реагировать на негативные тенденции развития и принимать решения для развития приоритетных направлений каждого муниципального образования.

Ключевые слова: социально-экономический потенциал, интегральная оценка, методика оценки развития, модель интегральной оценки

The article presents the methodological tools for assessing the socio-economic potential of a region in the context of individual municipalities. The factors affecting the development potential of municipalities were analyzed, a methodology for assessing potential required for the development was determined, since strategic development is to be determined by the key indicators reflecting national priorities in economic development and specialization, and resource opportunities in the development strategy of a particular region. The authors presented an integral assessment model developed on the example of the Omsk Region municipality, which takes into account the system of indicators needed to monitor the strategic initiatives and estimate the achievements relating the goals and allows local governments to promptly respond to the negative development trends and make decisions important for the development of prioritized areas of each municipality.

Keywords: socio-economic potential, integral assessment, development assessment methodology, integral assessment model

Введение

Социально-экономический потенциал региона представлен общей суммой имеющихся материальных и нематериальных ресурсов территории, которые используются в производственных процессах, а также выступают в качестве резерва повышения эффективности экономического развития бизнеса, повышения возможностей удовлетворения жизненных потребностей населения территории и создания комфортной инфраструктуры для проживания и воспроизводства человеческого капитала.

Актуальность исследования определена потребностью инструментов оценки потенциала развития региона с позиции совокупности социально-экономических факторов, оказывающих существенное влияние на эффективность развитие сельских территорий.

Целью исследования является разработка интегральной модели, которая учитывает особенности развития муниципальных образований и индикаторы стратегического развития региона в рамках национальных целей экономики.

Задачи исследования определены исходя из определения характеристик устойчивого развития, где важно учитывать в оценке развития муниципального района показатели диагностики социально-экономических факторов в исследуемом периоде, стратегические ориентиры с учетом потенциальных возможностей муниципального района в прогнозируемых индикаторах будущего периода, условия и возможности для поддержания системы в устойчивом и поступательном развитии.

Оценка социально-экономического потенциала необходима для определения количественных и качественных характеристик развития муниципального района с позиции пространственных и временных параметров. Пространственные характеристики, используемые для анализа, определены следующими факторами: географические, природные, административно-территориальные, факторы размещения производительных сил, включая численность населения и национальные принадлежности территории. Временные характеристики определены вовлечением имеющихся ресурсов и определяют уровень экономического развития в настоящий период времени, а также потенциально возможными мобилизационными резервами в развитии муниципального образования в будущем.

Теоретический анализ

Совокупность факторов оказывают влияние на специализацию региона, численность и качество жизни населения, возможности поступательного развития и наращивания экономической эффективности и интеграции бизнеса создает условие одновременного развития социальной инфраструктуры и комфортной среды проживания в территориальном образовании [1]. Социально-экономическая оценка развития муниципальных образований имеет важное значение как инструмент, позволяющий повысить эффективность управления органам власти местного самоуправления, так как органы власти осуществляют управление муниципалитетами исходя из имеющегося потенциала и разрабатывают и реализуют стратегические инициативы, направленные на развитие имеющихся ресурсов конкретной территории, что оказывает влияние на достижение основных целей муниципального управления – повышение конкурентоспособности территории и социально-экономической привлекательности. Региональный аспект управленческих решений объединяет многочисленные факторы, определяемые координирующими функциями микроуровня и косвенными инструментами регулирования макросреды.

Набор социально-экономических индикаторов определяющих потенциал стратегического развития определяется методами оценки, которые используют эксперты и аналитики, а именно оценку можно представить с позиции эффективности использования собственных ресурсов – человеческих, природных, экономических; с позиции сравнительного анализа по отношению к аналогичным территориям со схожими характеристиками и в разрезе тенденций национальной экономики. Научное сообщество проявляет большой интерес к данной проблематике, так как разработка программ развития муниципальных образований остро нуждается в системе четких индикаторов, которые позволят проводить оценку показателей и условия их достижения. Так в научных публикациях авторы Губанова Е.С., Москвина О.С. [2] предлагают инструментарий оценки инвестиционного потенциала, Печенская М.А. [3] освещает теоретико-методологические аспекты бюджетного потенциала территории, Мамлеева Э.Р., Сазыкина М.Ю., Трофимова Н.В. [4] акцентируют внимание на вопросах оценок сбалансированности социально-экономического потенциала региона, Медведева Т.В., Ляшко В.Г., Бессонов М.А. [5] показывают эффективность развития через призму эффективности органов местного самоуправления, Солод Т.В. [6] определяет важность стратегического планирования региона, что требует также системы показателей определяющих тенденции развития муниципальных образований. Но для получения достовер-

ных оценок в множестве различных и не поддающихся сравнению показателей социально-экономического развития необходимо использовать относительные и интегральные показатели, которые дают возможность осуществлять регулярный мониторинг и прогнозировать факторы влияющие на уровень развития муниципального района.

Эмпирический анализ

Экономические показатели модели характеризуют развитость специализации района – сельского хозяйства, сельской инфраструктуры; строительства жилого комплекса состояние нежилкой недвижимости и землепользования; инвестиционную деятельность [7].

Социальные показатели характеризуют развитие муниципального образования с точки зрения человека, уровня и качества жизни, образа жизнедеятельности [8].

Максимальные и минимальные социально-экономические показатели Тарского муниципального района представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Социально-экономические показатели Тарского муниципального района

Муниципальные образования Тарского района	Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	Численность населения, чел.	Общий коэффициент рождаемости	Общий коэффициент смертности	Инвестиции в основной капитал за счет средств местных бюджетов, тыс. руб.	Наличие основных фондов на конец года муниципальной формы собственности, тыс. руб.	Введено в действие индивидуальных жилых домов, кв. м
2021 год								
Максимальное значение	4522092	93887	28368	32,1	48,8	7240	1277995	0
Минимальное значение	60	–4259	169	2,6	8,6	0	0	0
2022 год								
Максимальное значение	5515577	366821	28625	14,4	35,3	63412	1277995	3597
Минимальное значение	72	–5639	159	0	12,2	0	0	0
2023 год								
Максимальное значение	5971540	413817	27209	17,9	39,4	12716	1338253	7541
Минимальное значение	72	–4036	129	0	3,8	0	0	0

Источник: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Омской области <https://55.rosstat.gov.ru/>

Для модели будем использовать следующее индикаторы: выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб., прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб., инвестиции в основной капитал за счет средств местных бюджетов, тыс. руб., численность населения, тыс. руб., общий коэффициент рождаемости, общий коэффициент смертности, наличие основных фондов на конец года муниципальной формы собственности, тыс. руб.

Период исследования 2021-2023 гг. Модель построим на примере Тарского муниципального района Омской области, включающего 21 муниципальный район.

По итогам 2021 года анализа в разрезе муниципальных образований Тарского муниципального района получены следующие результаты: минимальное значение выручки (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб., получено в Мартюшевском муниципальном районе – 60 тыс. руб., максимальное значение ожидаемо получено в Тарском районе, 5 му-

ниципальных районов имеют отрицательные показатели прибыли, во всех муниципальных районах общий коэффициент смертности значительно превышает показатель рождаемости. Только в шести муниципальных районах были осуществлены инвестиционные вложения в основной капитал за счет средств местных бюджетов.

В 2022 году количество муниципальных районов с отрицательным значением прибыли увеличилось с 5 до 6. Также практически не осуществляются инвестиционные вложения в основной капитал, что говорит о неразвитости инфраструктуры сельских поселений. В 2023 году инвестиции в капитал осуществлялись лишь в Тарском городском поселении. Также следует отметить тенденцию постоянного снижения численности трудоспособного населения, при этом в 2023 году нулевые показатели по вводу нового жилья.

Результаты исследований

Так как уровень социально-экономического развития муниципального образования – это интегрированное выражение степени использования факторов и предпосылок развития для достижения адекватных социальных результатов, рассчитаем интегральный индекс социально-экономического потенциала Тарского муниципального района. Основной целью комплексной его оценки является определение возможности решения текущих задач социального и экономического развития на основе внутренних резервов и источников экономического роста, а также эффективности мер, принимаемых региональными органами по реализации социально-экономической политики.



Рис. 1. Модель интегральной оценки социально-экономического развития Тарского муниципального района

Предлагаемая модель интегральной оценки социально-экономического развития позволяет отслеживать изменение социально-экономической ситуации, проводить сравнение интегральных оценок по годам, а также осуществлять мониторинг эффективности реализации стратегии развития Тарского муниципального района.

Таблица 2 – Интегральный индекс социально-экономического потенциала
Тарского муниципального района

Муниципальные образования Тарского района	2021 год	2022 год	2023 год	Интегральный индекс
Тарское	0,79	0,83	0,84	0,82
Васисское	0,10	0,13	0,08	0,10
Вставское	0,09	0,14	0,10	0,11
Ермаковское	0,07	0,19	0,06	0,09
Екатерининское	0,09	0,22	0,11	0,13
Егоровское	0,04	0,07	0,06	0,05
Литковское	0,08	0,07	0,17	0,10
Ложниковское	0,03	0,17	0,19	0,10
Нагорно-Ивановское	0,07	0,10	0,10	0,09
Орловское	0,10	0,14	0,09	0,11
Пологрудовское	0,07	0,19	0,13	0,12
Заливинское	0,13	0,10	0,10	0,11
Самсоновское	0,05	0,10	0,21	0,10
Междуреченское	0,10	0,15	0,05	0,09
Атирское	0,17	0,17	0,12	0,15
Соускановское	0,15	0,12	0,07	0,11
Усть-Тарское	0,19	0,04	0,21	0,12
Чекрушанское	0,06	0,14	0,08	0,09
Черняевское	0,08	0,16	0,09	0,11
Большетуралинское	0,04	0,09	0,12	0,07
Мартюшевское	0,03	0,12	0,13	0,07
макс	0,79	0,83	0,84	0,82
мин	0,03	0,04	0,05	0,05

Источник: Рассчитано авторами по данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Омской области. <https://55.rosstat.gov.ru/>

Интегральная оценка потенциала развития Тарского муниципального образования в динамике показывает устойчивый рост, самую высокую оценку 0,82 имеет Тарское городское поселение, самое низкое значение – 0,05 – Егоровский муниципальный район. В целом индекс без учета Тарского сельского поселения имеет признаки неустойчивого и отрицательного развития, что демонстрирует график (рис. 2). Диапазон распределения индекса 0,09-0,015. На индекс потенциала развития отрицательное воздействие оказывают низкая инвестиционная активность, а в основном – её отсутствие и отрицательные показатели численности трудоспособного населения.

Для ранжирования и получения объективной оценки развития потенциала МО из показателей был исключен муниципальный район – Тарское городское поселение. Результаты ранжирования представлены в табл. 3 и на рис. 3. Эталонным муниципальным районом выступил муниципальный район Заливинское – индекс потенциала развития 0,47, с учетом интегрирования от 0 до 1 это посредственный результат. 40 % (8 муниципальных районов) муниципальных образований отнесены в группу «признаки, близкие к устойчивому развитию», но при этом необходимо учитывать, что многие показатели имеют низкую эффективность. 7 (35 %) муниципальных районов находятся в рейтинге «признаки неустойчивости», 4 (20 %) имеют признаки отрицательного развития. Таким образом, муниципальный Тарский район имеет положительные тренды развития в основном за счет динамичного развития городского поселения Тарское.

В целом результаты анализа показывают, что для устойчивого развития Тарского муниципального образования необходимы превентивные меры в области развития потенциала муниципальных районов, имеющих признаки неустойчивого развития. Стратегический потенциал должен быть определен задачами внедрения инновационных технологий земледелия и обновления фондов.

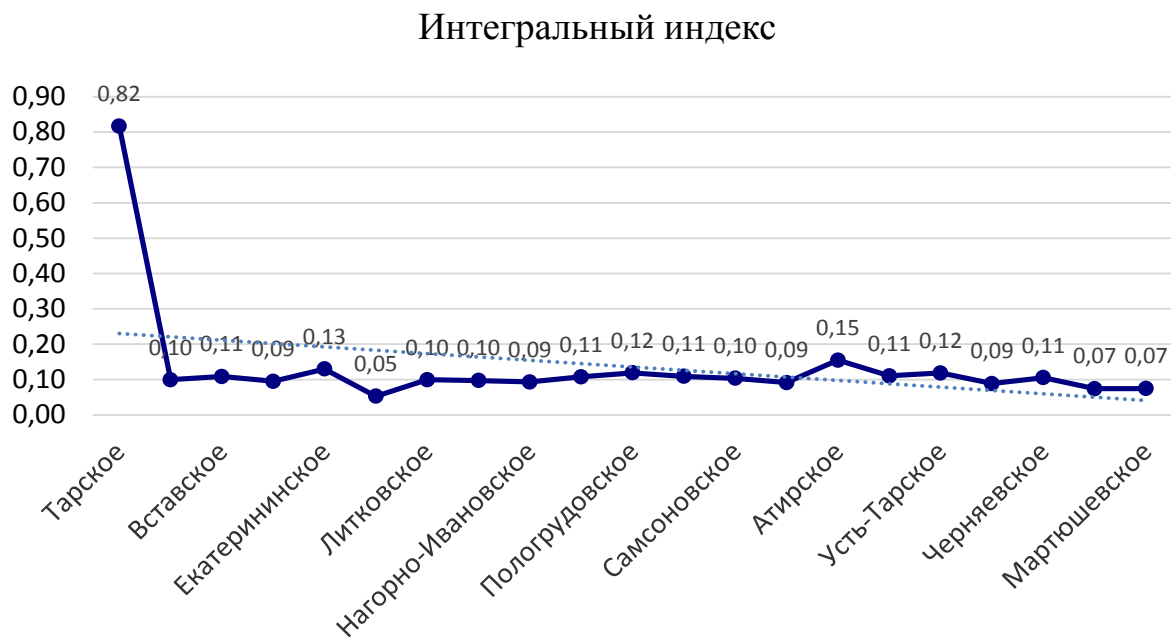


Рис. 2. Интегральная оценка потенциала развития Тарского муниципального образования, включая город Тара

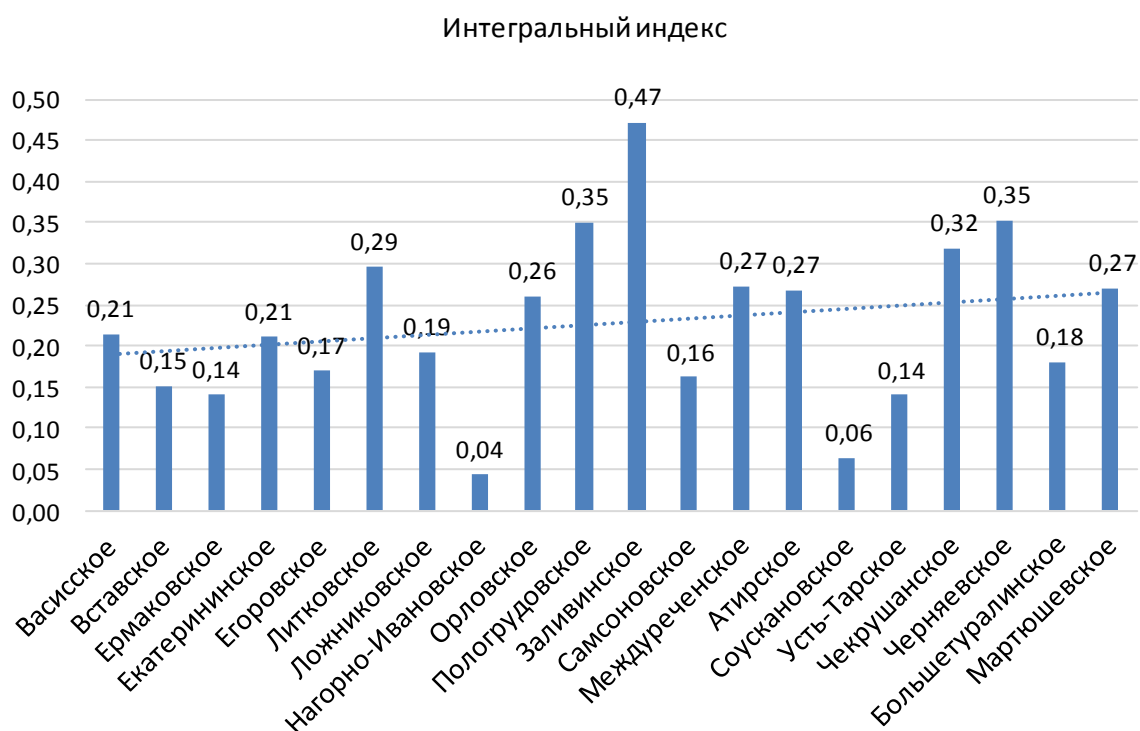


Рис. 3. Интегральная оценка потенциала развития Тарского муниципального образования без учета г. Тары

Таблица 3 – Интегральная оценка социально-экономического потенциала
(признаки устойчивого / неустойчивого развития)

Шкала	Интегральная оценка социально-экономического потенциала (признаки устойчивого/неустойчивого развития)	Показатели 2022 года
$1 < I_{\text{уст}} < 0,47$	<i>Признаки устойчивого развития</i>	1 (5 %)
$0,47 < I_{\text{уст}} < 0,26$	<i>Признаки, близкие к устойчивому развитию</i>	8 (40 %)
$0,25 < I_{\text{уст}} < 0,15$	<i>Признаки неустойчивости</i>	7 (35 %)
$0,14 < I_{\text{уст}} < 0$	<i>Признаки отрицательного развития</i>	4 (20%)

Источник: рассчитано авторами.

Заключение

Сформированная интегральная модель показала, что в Тарском муниципальном районе инструменты управления направлены на воздействие экономических факторов, и это отражается на их положительной динамике в отношении поддержания жизнеустойчивого положения, но без признаков поступательного развития; отрицательные тенденции социальных факторов, такие как превышение смертности над рождаемостью, недостаточный уровень оплаты труда, старение сельского населения, миграция в мегаполисы и практически отсутствие инвестиционной активности, в дальнейшем отразятся на экономической эффективности муниципального образования.

Комплексный интегральный индекс позволил соединить фрагментарные показатели и оценить потенциал развития муниципального Тарского района, что представляется важной информацией для прогнозирования, своевременной корректировки приоритетов региональной политики и стратегий социально-экономического развития региональной системы.

Список источников

1. Меленькина С.А., Ужегов А.О. Социально-экономическое развитие столичных городов Российской Федерации: вопросы оценки // Вестник Сургутского государственного университета. 2024. № 12 (2). С. 42-52.
2. Губанова Е.С., Москвина О.С. Методические основы оценки инвестиционного потенциала муниципальных образований // Проблемы развития территории. 2020. № 1 (105). С. 37-51.
3. Печенская М.А. Бюджетный потенциал муниципальных образований: оценка и направления развития (на примере Вологодской области) // Проблемы прогнозирования. 2019. № 4 (175). С. 120-131.
4. Мамлеева Э.Р., Сазыкина М.Ю., Трофимова Н.В. Методика оценки сбалансированности муниципального образования // Вестник Евразийской науки. 2019 № 6. Т. 11. С. 1-7.
5. Медведева Т.В., Ляшко В.Г., Бессонов М.А. Ранжирование муниципальных образований на основе оценки эффективности деятельности органов местного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 1. С. 617-630.
6. Солод Т.В. Инвестиционные стратегии и ранжирование портфеля инвестиционных проектов для туристской отрасли (на примере Ростовской области) // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 11. С. 4347-4362.
7. Метод расчета интегральной оценки качества жизни муниципальных образований региона в разрезе реализации национальных проектов / Т.Г. Пенькова, А.М. Метус, Л.Ф. Ноженкова, Р.В.Морозов // Современные наукоемкие технологии. 2022. № 7. С. 79-87.
8. Шекайро М.Б. Анализ дифференциации регионов по качеству человеческих ресурсов // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 7. С. 2527-2540.

References

1. Melen'kina S.A., Uzhegov A.O. Social'no-ekonomicheskoe razvitie stolichnyh gorodov Rossijskoj Federacii: voprosy ocenki [Socio-economic development of the capital cities of the Russian Federation: issues of assessment] // Bulletin of Surgut State University. 2024. № 12 (2). S. 42-52.

2. Gubanova E.S., Moskvina O.S. Metodicheskie osnovy ocenki investicionnogo potenciala municipal'nyh obrazovaniy [Methodological foundations for assessing the investment potential of municipalities] // Problems of territory development. 2020. № 1 (105). S. 37-51.

3. Pechenskaya M.A. Byudzhetnyj potencial municipal'nyh obrazovaniy: ocenka i napravleniya razvitiya (na primere Vologodskoj oblasti) [Budgetary potential of municipalities: assessment and directions of development (on the example of the Vologda Oblast)] // Forecasting problems. 2019. № 4 (175). S. 120-131.

4. Mamleeva E.R., Sazykina M.Yu., Trofimova N.V. Metodika ocenki sbalansirovannosti municipal'nogo obrazovaniya [Methodology for assessing the balance of the municipality] // Bulletin of Eurasian Science. 2019. № 6. Vol. 11. S. 1-7.

5. Medvedeva T.V., Lyashko V.G., Bessonov M.A. Ranzhирование municipal'nyh obrazovaniy na osnove ocenki effektivnosti deyatel'nosti organov mestnogo upravleniya [Ranking of municipalities based on an assessment of the effectiveness of local government] // Economics, Entrepreneurship and Law. 2025. T. 15. № 1. S. 617-630.

6. Солод Т.В. Инвестиционные стратегии и ранжирование портфеля инвестиционных проектов для туристской отрасли (на примере Ростовской области) [Investment strategies and ranking of the portfolio of investment projects for the tourism industry (on the example of the Rostov region)] // Creative economy. 2022. T. 16. № 11. S. 4347-4362.

7. Metod rascheta integral'noj ocenki kachestva zhizni municipal'nyh obrazovaniy regiona v razreze realizacii nacional'nyh proektov / T.G. Pen'kova, A.M. Metus, L.F. Nozhenkova, R.V. Morozov [Method of calculating the integral assessment of the quality of life of municipalities in the region in the context of the implementation of national projects / T.G. Penkova, A.M. Metus, L.F. Nozhenkova, R.V. Morozov] // Modern science-intensive technologies. 2022. № 7. S. 79-87.

8. Shekajro M.B. Analiz differenciacii regionov po kachestvu chelovecheskih resursov [Analysis of differentiation of regions by the quality of human resources] // Creative economy. 2023. T. 17. № 7. S. 2527-2540.

Оксана Владимировна Сергиенко

кандидат экономических наук,
доцент, Омская гуманитарная
академия, Омск, Россия
e-mail: sergienkooks@mail.ru

Oksana V. Sergienko

ORCID ID: 0000-0002-2255-5029
PhD (Economics), Associate Professor, Omsk
Humanitarian Academy, Omsk, Russia
E-mail: sergienkooks@mail.ru

Николай Сергеевич Яшин

доктор экономических наук, профессор
кафедры «Экономика и маркетинг»,
Саратовский государственный
технический университет
имени Гагарина Ю.А., Саратов, Россия
e-mail:lnikolay-yashin2020@mail.ru

Nikolay S. Yashin

ORCID ID: 0000-0003-0054
D.Sc. (Economics), Professor,
Department of Economics
and Marketing, Yuri Gagarin State
Technical University of Saratov, Russia
E-mail: nikolay-yashin2020@mail.ru

Образец для цитирования:

Сергиенко О.В., Яшин Н.С. Интегральная оценка социально-экономического потенциала муниципального района // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 2 (46). С. 53-60.

Cite this article as:

Sergienko O.V., Yashin N.S. Integral assessment of the socio-economic potential of a region's municipalities // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 2 (46). P. 53-60 (in Russian).

О.С. Степченкова

КЛАСТЕРНАЯ МОДЕЛЬ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

O.S. Stepchenkova

CLUSTER MODEL FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN RUSSIA: PROBLEMS AND PROSPECTS IN MODERN CONDITIONS

Статья посвящена совершенствованию кластерной модели обеспечения экономической безопасности фармацевтической отрасли России в условиях цифровой трансформации и глобальных вызовов. Проанализированы современные подходы к кластерной организации промышленного производства, включая цифровизацию управления, интеграцию в глобальные цепочки поставок и применение устойчивых технологий. На основе научных и нормативно-правовых источников проведён теоретический и эмпирический анализ деятельности российских фармацевтических кластеров, выявлены барьеры их развития: высокая импортозависимость, нехватка кадров, слабая кооперация участников и ограниченные механизмы финансирования. Обоснована необходимость перехода к гибридной модели, сочетающей региональные индустриальные кластеры и цифровые экосистемы. Предложены меры по цифровизации процессов, стимулированию инноваций, и созданию механизмов координации участников, что позволит повысить устойчивость отрасли и её конкурентоспособность на глобальном уровне.

Ключевые слова: кластерная модель, экономическая безопасность, фармацевтическая отрасль, цифровизация, устойчивое развитие, инновации, государственная поддержка, биофармацевтические кластеры, виртуальные кластеры, глобальные цепочки поставок

The article is devoted to improving the cluster model used to ensure economic security of the pharmaceutical industry in Russia in the context of digital transformation and global challenges. Modern approaches to clustering of industrial production are analyzed, including digitalization of management, integration into global supply chains and the use of sustainable technologies. Based on scientific and regulatory sources, a theoretical and empirical analysis of activities of pharmaceutical clusters in Russia has been conducted, and barriers to their development have been identified, which include high import dependence, staff shortage, weak cooperation among participants, and limited financing mechanisms. The necessity of transition to a hybrid model combining regional industrial clusters and digital ecosystems is substantiated. Measures are proposed to digitalize processes, stimulate innovation, and create mechanisms for coordinating participants, that will increase sustainability of the industry and its global competitiveness.

Keywords: cluster model, economic security, pharmaceutical industry, digitalization, sustainable development, innovation, government support, biopharmaceutical clusters, virtual clusters, global supply chains

Введение

Основными факторами, определяющими положение и роль фармацевтической отрасли РФ в национальной экономике в долгосрочной перспективе являются ее способность обеспечить условия для реализации государственной политики по достижению технологического лидерства и способность перейти на новую технологическую основу. Высокотехнологичная фармацевтическая промышленность важна для реализации стратегических национальных приоритетов, направленных на повышение продуктивности использования научных достижений и развития конкурентных преимуществ российской экономики. Фармацевтическая отрасль как неотъемлемая часть сильной и самостоятельной национальной экономики занимает особое место в реализации национальных интересов и достижении национальных целей развития, играет ключевую роль в обеспечении национальной безопасности страны, особенно в условиях санкционного давления, технологической и цифровой трансформации экономики и необходимости импортозамещения обширного перечня лекарственных препаратов (ЛП).

Одним из стратегических направлений повышения уровня экономической безопасности и устойчивости отрасли является кластерная модель – развитие фармацевтических и биотехнологических кластеров, предполагающая интеграцию научных, производственных, логистических и финансовых ресурсов в единые региональные или межрегиональные научно-промышленные коллаборации. Начиная с 2008 года в России стали появляться такие кластеры, в настоящее время их насчитывается девять. На территориях кластеров расположены 257 предприятий с общей численностью работников 100,2 тыс. чел. [1]. Несмотря на принимаемые меры государственной поддержки кластеров и отрасли в целом, импортозависимость российской фармацевтики остается на высоком уровне. «По данным аналитической компании RNC Pharma, зависимость российских производителей лекарственных препаратов от зарубежного сырья остаётся на уровне 80 %, более 2/3 поставок производится из Китая и Индии» [2]. Целью государственной программы «Развитие медицинской и фармацевтической промышленности» (Фарма-2030) является увеличение производства лекарственных препаратов (ЛП) в денежном выражении в два раза к 2030 году [3] (относительно результата 2021 года в 624,5 млрд руб. [4]). В настоящее время импорт лекарственных препаратов в РФ в 5,5 раза превышает экспорт [5]. Исследования отмечают высокий уровень технологической импортозависимости (от поставок импортного оборудования), недостаток кадрового потенциала, недостаточный объем научных исследований и испытаний новых ЛП и другие факторы угроз экономической безопасности отрасли [6-9]. В таких условиях реализация стратегически важных для национальной экономики функций отрасли может быть подорвана. Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию кластерного подхода обеспечения экономической безопасности фармацевтической промышленности РФ для чего необходимо рассмотреть эволюцию его теоретических основ и особенности реализации их на практике, в том числе в российских условиях.

Теоретический анализ

В работах А. Маршалла (вторая половина XIX века) были впервые описаны текстильные кластеры в Манчестере (Великобритания) и металлургические центры в Руре (Германия). На этом этапе кластеры существовали в виде географических концентраций промышленных предприятий, и, были, по сути, индустриальными зонами, где предприятия одного профиля получали возможности для снижения издержек на логистику и для обмена знаниями [10]. В дальнейшем исследования кластерного подхода в организации и управлении промышленного производства велись Кристаллером В., Леша А., Ричардсоном Х., Перру Ф. и др. В основополагающей работе 1990 года Портер М. предложил концепцию кластера: «кластер – это географическая концентрация взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, сервисных фирм, компаний в смежных отраслях и связанных с ними организаций (например, университетов, исследовательских центров и ассоциаций), которые конкурируют, но также сотрудничают» [11]. В 1993 году Портер М. развил идею того, что кластеры повышают конкурентоспособность за счёт географической концентрации компаний,

связанных в рамках одной отрасли. Портер М. показал, что кластерная модель – это основа конкурентных преимуществ стран и регионов, так как она эффективнее, чем простое наличие дешевых ресурсов или эффективное госрегулирование, а развитие кластеров – ключ к долгосрочному успеху отраслей и экономик. Розенфельд С. в 1995 году доказывает, что успешные кластеры – это не просто географическая концентрация предприятий, а сложная сеть взаимосвязей между бизнесом, наукой, государством и профессиональными сообществами, а государственная политика должна стремиться поддерживать «умные» региональные стратегии развития кластеров [12].

В 2000-е годы с активным развитием интернет-платформ и глобальных логистических систем управления поставками кластеры начали расширяться за пределы своих регионов и стран, становясь частью глобальных цепочек поставок; участники кластера могут быть географически разбросаны, но тесно связаны логистическими и информационными потоками [13, 14]. Современные кластеры представляют собой точки входа в мировую фармацевтическую торговлю [15]. Иллюстрацией данного этапа трансформации кластерного подхода являются биофармацевтические кластеры в Европе, такие как Medicon Valley (Дания и Швеция), которые интегрируются в глобальные производственные цепочки. Развитие цифровых технологий (большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей) привело к качественному изменению управления кластерами. Современные кластеры опираются на цифровую инфраструктуру для координации участников и оптимизации производственных процессов [16]. В фармацевтике, например, появились цифровые платформы Biocat (Испания) и EIT Health (Европа), которые объединяют научные и производственные центры через цифровую экосистему. Помимо цифровизации, не менее заметными трендами в развитии кластеров являются устойчивое развитие – декарбонизация, энергосбережение, минимизация отходов и создание экологически чистых цепочек поставок [17].

Анализ деятельности традиционного фармацевтического промышленного кластера, проведенный китайскими исследователями, позволил сформулировать закон его динамической эволюции и связанные с ним механизмы. Авторы исследования пришли к выводу, что эволюционный путь традиционных фармацевтических промышленных кластеров в Китае можно разделить на три этапа, осуществляемых под руководством государственных органов власти: этап запуска, этап развития и этап трансформации. Рабочие механизмы включают механизм самоорганизации, инновационный механизм и внешний механизм, каждый из которых играет разную роль на разных этапах динамической эволюции кластера, а синергетическое взаимодействие этих трёх механизмов формирует базу для эволюции фармацевтических промышленных кластеров. На инновационное развитие традиционных фармацевтических промышленных кластеров влияет синергия механизмов самоорганизации, инновационного механизма и внешнего механизма. Механизм самоорганизации является необходимым условием для перехода фармацевтических промышленных кластеров от хаоса к порядку. Механизм, основанный на инновациях, является основной движущей силой инновационного развития фармацевтических промышленных кластеров. Наконец, механизм внешней интеграции является основным средством, с помощью которого фармацевтические промышленные кластеры встраиваются в глобальную цепочку создания стоимости [18].

Различные теоретико-методические аспекты кластерного подхода в обеспечении экономической безопасности и совершенствования механизмов развития фармацевтической отрасли представлены в работах Голанта З.М. [19], Татаркина А.И. [20], Романова С.А. [21, 22], Просаловой В.С. [23], Субботиной Т.Н. [6, 24] и др. Анализ данных работ позволяет представить положительные и негативные стороны кластерного подхода как инструмента обеспечения экономической безопасности фармацевтической отрасли (табл. 1).

Факторами конкурентоспособности отрасли кластерного происхождения в исследовании [15] названы взаимодействующие бизнес-цепочки, связанность и взаимозаменяемость функций, компактность расположения в регионе.

Таблица 1 – Особенности кластерного подхода как инструмента экономической безопасности

Преимущества	Ограничения
Компании и связанные институты находятся в одном регионе, что снижает логистические издержки и ускоряет кооперацию (географическая концентрация)	Кластер зависит от местных условий (инфраструктуры, кадров, сырья), что способствует замедлению адаптации к изменениям
Кластеры получают целевые субсидии, налоговые льготы и гранты («финансовая подушка безопасности»)	Ограниченное число игроков в кластере может приводить к жесткой конкуренции за ресурсы
Синергия научных и производственных центров – плотное взаимодействие между НИОКР и производством ускоряет инновационный процесс	Зависимость от местного законодательства – в случае изменений в региональной политике или финансировании кластер теряет эффективность
Преимущества для экономики региона – стимулирует создание новых рабочих мест и развитие сопутствующих отраслей	Низкий уровень масштабируемости – трудно распространять успешные модели кластеров за пределы региона

Источник: составлено автором

Обзор теоретических источников показывает, что исследования кластерного подхода в управлении и обеспечении экономической безопасности фармацевтической промышленности в России и за рубежом следуют за фактическими изменениями и трансформациями в деятельности кластеров.

Эмпирический анализ

Стратегия развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года [25] (далее – Стратегия) предусматривает меры по обеспечению технологической независимости, импортозамещению, развитию инновационной деятельности и созданию высокотехнологичных производств. Кластерный подход мог бы стать одним из ключевых инструментов реализации этих целей, но его потенциал в документе раскрыт не в полной мере. Рассмотрим элементы кластерного подхода в Стратегии. Несмотря на отсутствие прямого упоминания кластерной модели как системообразующего механизма, ряд положений Стратегии соответствует его основным принципам. В Стратегии заложены меры по развитию инновационных и научно-исследовательских центров. Развитие контрактного производства и биофармацевтического сектора, упомянутые в Стратегии, также будут способствовать формированию кооперационных связей между предприятиями.

Один из ключевых аспектов кластерного подхода – создание региональных цепочек создания добавленной стоимости. Для этого в Стратегии предусмотрены меры поддержки отечественного производства субстанций и активных фармацевтических ингредиентов (АФИ). Документ предусматривает подготовку кадров, в том числе в рамках партнерств между вузами и предприятиями, что соответствует кластерному принципу взаимодействия науки, образования и бизнеса. Стратегия предполагает использование инструментов государственной поддержки, таких как субсидирование, налоговые льготы и механизмы государственно-частного партнерства, что соответствует мировой практике развития кластеров.

Несмотря на выявленные отдельные соответствия мировым практикам кластерного развития, кластерная политика не находит полноценного отражения в Стратегии. Например, отсутствует явный акцент на региональное развитие; документ ориентирован на отрасль в целом, но не рассматривает необходимость развития специализированных кластеров в конкретных регионах. Недостаточно выражена детализация механизмов кооперации; не прописаны четкие схемы взаимодействия между научными центрами, малым бизнесом, венчурными фондами и крупными фармпроизводителями. Финансирование кластеров не выделено

в качестве отдельного направления, в отличие от зарубежного опыта (Германия, Франция, Китай) [17, 18], где кластеры получают приоритетное финансирование.

Следовательно, кластерный подход может быть реализован в рамках исполнения Стратегии, но требуют уточнения механизмы региональной кооперации, финансирования и стимулирования взаимодействия участников кластеров. Включение в реализацию Стратегии специализированных мер по поддержке кластеров позволит повысить устойчивость и конкурентоспособность российской фармацевтической промышленности.

Анализа научных публикаций российских авторов позволяет выделить следующие основные проблемы реализации кластерного подхода в фармацевтической отрасли России: импортозависимость, нехватка кадров, недоверие потребителей к отечественным препаратам, недостаток инвестиций, логистические проблемы, слабое развитие инфраструктуры и координации участников кластера, региональные диспропорции, недостаток производственных мощностей полного цикла, «недостаточная государственная поддержка инновационной деятельности, бюрократические барьеры, недостаточное финансирование научных исследований и разработок» [26, 27, 6, 24, 23].

Перечисленные проблемы требуют комплексного подхода со стороны государства и участников фармацевтических кластеров для создания благоприятных условий для развития инновационной деятельности и укрепления технологического суверенитета страны. Предложения российских исследователей соответствуют текущим проблемам кластеров, и направлены на углубление процессов интеграции взаимодействий государства, науки и бизнеса, однако в них недостаточно широко освещаются вопросы цифровой трансформации и виртуализации кластеров. Хотя основное внимание в кластерном развитии фармацевтической отрасли России направлено на импортозамещение и снижение зависимости от зарубежных поставок, важно также учитывать перспективы интеграции в глобальные фармацевтические рынки. В России же сохраняется проблема нехватки кадров в фармацевтическом секторе, особенно в области биотехнологий, клинических исследований и разработки новых лекарственных препаратов. В настоящее время российские фармкластеры в основном ориентированы на внутренний рынок, и доля экспорта отечественных лекарственных препаратов остается крайне низкой. Анализ деятельности отдельных кластеров [15], например, Ярославской области, показывает, что большинство компаний предпочитают получить быструю прибыль, нацелены на использование эффекта масштаба в ущерб средне- и долгосрочным проектам по разработке новых ЛП.

Результаты исследований

Анализ современных исследований позволяет сделать вывод, что кластерная модель обеспечения экономической безопасности фармацевтической отрасли как организационно-управленческая концепция, основана на деятельности фармацевтических кластеров, обеспечивающих выполнение комплекса функций отрасли для реализации национальных интересов во многих сферах (социальной, научно-технологической, экономической и др.) за счет кооперации участников, технологической независимости, инновационного развития и эффективного использования ресурсов.

Дальнейшее развитие кластерной модели ЭБФО должно определяться степенью встраивания информационных технологий во все стадии исследований, производства и распределения ЛП [28]. Анализ международного опыта фармацевтических кластеров показывает, что успешные модели развития основаны на тесном взаимодействии участников через цифровые платформы и гибкие механизмы кооперации [29, 30].

Четвёртой промышленная революция позволяет по-новому расставить приоритеты в трансформации цепочки поставок фармацевтической продукции: свести к минимуму количество ошибок, улучшить управление запасами, оптимизировать распределение продукции и гарантировать безопасность и качество фармацевтических препаратов. Технология блокчейн позволяет повысить эффективность производства, обеспечивает прозрачность, неизменяемость

и целостность данных во всей цепочке поставок с помощью смарт-контрактов [31]. Все больше возрастает роль искусственного интеллекта и информационной аналитики в повышении эффективности цепочки поставок, снижении затрат и обеспечении бесперебойной работы в фармацевтическом сегменте [32]. Цифровые технологии помогают в борьбе с мошенничеством в сфере обеспечения населения лекарственными препаратами, благодаря инструментам отслеживания поставок от производителя сырья до получения пациентом готового ЛП [33].

Современным вызовом для кластеров за рубежом является неравномерное развитие цифровых технологий среди участников цепочки поставок. В связи с чем компании совершенствуют управление безопасностью цепочки поставок с помощью систем обмена информацией и постоянно уделяют внимание цифровой трансформации как движущей силе устойчивого развития [34].

Один из ключевых факторов успеха фармацевтических кластеров – наличие квалифицированных кадров. В ведущих биофармацевтических кластерах Европы и США наблюдается тесная связь между университетами, исследовательскими центрами и производственными предприятиями, что способствует постоянному пополнению отрасли высококвалифицированными специалистами. Важным трендом цифровизации кадровой среды кластеров является кадровая реструктуризация персонала, которая означает изменение ее пропорций между привычными био-, фарма- и медспециальностями и специальностями с ИТ-навыками [28]. В российской фармотрасли остро стоит вопрос привлечения профессионалов с новыми «гибридными» навыками.

Для решения проблем кластеров в фармацевтической отрасли России можно предложить следующие мероприятия и инициативы (табл. 2).

Таблица 2 – Направления совершенствования кластерной модели ЭБФО

Направления	Функции	Примеры, кейсы
Цифровая платформа управления кластерами	Автоматизация процессов взаимодействия между участниками, обмен знаниями и опытом, оповещение об инвестиционных и образовательных возможностях	Biocat (Испания), Medicon Valley (Дания и Швеция)
Инкубаторы для фармацевтических стартапов	Льготное финансирование, доступ к лабораториям и менторская поддержка от ведущих экспертов	Cambridge Biomedical Campus (Великобритания), Massachusetts Biotechnology Council (США)
Система сертификации кластеров по уровню взаимодействия	Увеличение доверия инвесторов и потребителей, стимуляция участников кластеров к более тесному взаимодействию	Germany's BioRegions
Национальная программа популяризации отечественной продукции	Повышение доверия потребителей к отечественным препаратам, стимулирование спроса на продукцию кластеров	«Made in Switzerland» (Швейцария)
Механизм «умных» субсидий для кластеров	Повышение эффективности государственной поддержки и стимулирование инновационного роста кластеров	European Medicines Agency (EMA) Grants, Small Business Innovation Research (SBIR) Program (США)
Создание виртуальных кластеров	Развитие кластерного подхода в отдаленных и дотационных регионах	Nordic Life Science Cluster, EIT Health (Европейский союз)

Источник: составлено автором по данным [35-38]

Интеграция образования, науки и бизнеса в рамках кластерной модели позволит сформировать устойчивый кадровый резерв, что значительно повысит конкурентоспособность российской фармацевтики. В частности, европейские кластеры, такие как Medicon Valley (Дания и Швеция) и Cambridge Biomedical Campus (Великобритания), демонстрируют высокий уровень интеграции между научными центрами, стартапами, крупными фармкомпаниями и государственными структурами. Они активно используют механизмы венчурного финансирования и государственно-частного партнерства для поддержки инноваций. Опыт таких кластеров, как Germany's BioRegions или Massachusetts Biotechnology Council, показывает, что эффективная государственная и частная поддержка экспансии на внешние рынки может значительно повысить конкурентоспособность отрасли.

Таким образом, современная кластерная модель обеспечения экономической безопасности фармацевтической отрасли представляет собой систему сетевого взаимодействия производителей, научных центров, государственных институтов и технологических платформ, объединённых общей цифровой, логистической и инновационной инфраструктурой. Такая модель ориентирована на снижение внешних и внутренних рисков в отрасли, повышение конкурентоспособности, технологическую независимость и устойчивое развитие отрасли.

Отдельное внимание следует уделить экологической составляющей кластерного развития. Международная практика показывает, что в условиях глобального тренда на устойчивое развитие кластеры ориентируются на декарбонизацию производств, снижение углеродного следа и минимизацию отходов. Включение таких элементов в развитие российских фармацевтических кластеров позволит не только повысить их конкурентоспособность, но и снизить технологическую зависимость от зарубежных партнеров за счет локального производства сырья и активных фармацевтических ингредиентов.

Кроме того, одним из перспективных направлений развития кластерной модели в России должно стать создание виртуальных фармацевтических кластеров, объединяющих удаленные регионы страны через цифровую инфраструктуру. Такой подход уже применяется в ЕС (EIT Health) и может быть адаптирован для российской фармацевтической отрасли с целью более эффективного распределения ресурсов, знаний и инвестиций. Аналогичные модели успешно работают в Китае, Индии и США, что делает их фармацевтические кластеры центрами глобального производства и исследований.

Реализация кластерного подхода в механизме ЭБФО должна быть продолжена, но для получения существенных результатов потребуется дополнительная адаптация и детализация инструментов поддержки в условиях цифровизации экономики, таких как:

- 1) разработка региональных программ развития фармацевтических кластеров с учетом локальной специализации и доступных ресурсов;
- 2) создание механизмов кооперации между участниками рынка, таких как грантовые программы для совместных исследований и субсидии на создание контрактных производств;
- 3) расширение программ финансирования кластеров, включая налоговые льготы для участников кластеров и специальные программы поддержки венчурных инвестиций в биотехнологии;
- 4) обеспечение цифровой интеграции кластеров через развитие платформ для совместной работы и обмена данными между фармкомпаниями, научными центрами и образовательными учреждениями;
- 5) развитие механизмов государственно-частного партнерства для финансирования исследований и инфраструктурных проектов;
- 6) формирование межрегиональных цепочек поставок для снижения зависимости от импортных субстанций;
- 7) использование искусственного интеллекта в разработке новых лекарственных препаратов и клинических испытаниях.

Заключение

Развитие кластерной модели фармацевтической отрасли России сталкивается с рядом существенных барьеров, включая недостаточную цифровизацию, слабую кооперацию между научными и производственными центрами, а также ограниченные механизмы финансовой поддержки кластерных инициатив. В этих условиях необходимо активно внедрять цифровые инструменты управления кластерами, включая платформы для обмена данными, предиктивную аналитику спроса на лекарственные препараты и автоматизацию логистических процессов.

Кластерная модель должна стать эффективным инструментом повышения экономической безопасности фармацевтической отрасли, обеспечивая её устойчивость к внешним вызовам и стимулируя инновационное развитие. Однако успешная реализация этой стратегии требует комплексного подхода, включающего финансовую поддержку, регуляторные реформы, подготовку кадров и активное взаимодействие между государством, бизнесом и наукой. В российских условиях кластерный подход особенно важен для импортозамещения, локализации производства и ускоренного развития регионов, что соответствует целям программы «Фарма-2030».

Опыт международных биофармацевтических кластеров показывает, что наибольшую эффективность демонстрируют гибридные модели, сочетающие региональные индустриальные хабы с цифровыми платформами для глобального сотрудничества. Для России это означает необходимость создания национальной системы цифрового управления фармацевтическими кластерами, объединяющей НИОКР, производственные предприятия, государственные регуляторы и инвесторов.

Особое внимание следует уделить развитию государственных механизмов поддержки, включая систему «умных» субсидий, налоговые льготы для участников кластеров и расширение программ венчурного финансирования биотехнологий. Без активного вовлечения государства и бизнеса российская фармацевтическая отрасль сохранит высокую зависимость от импортных технологий и сырья, что создаёт угрозу экономической безопасности страны.

Таким образом, в современных условиях кластерный подход должен эволюционировать в цифрово-интегрированную систему, способную не только обеспечивать импортозамещение, но и конкурировать на глобальном уровне. Дальнейшее развитие кластерной модели фармацевтической отрасли России требует комплексного подхода, включающего цифровую трансформацию, международное сотрудничество и поддержку инновационного развития.

В качестве направлений для дальнейших исследований следует рассматривать разработку цифровых организационно-экономических инструментов управления кластерами и исследование путей интеграции российских фармацевтических кластеров в глобальные цепочки поставок в условиях геополитических ограничений.

Список источников

1. Карта кластеров России. URL: <https://map.cluster.hse.ru/> (дата обращения 14.03.2025).
2. Импортозамещение в российской фармацевтике. URL: <https://glavportal.com/materials/importozameshenie-v-rossijskoj-farmaceutike> (дата обращения 14.03.2025).
3. Постановление Правительства РФ от 29 декабря 2021 г. № 2544 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации "Развитие фармацевтической и медицинской промышленности"». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403236439/> (дата обращения 14.03.2025).
4. RNC Pharma сообщила о рекордном снижении объема производства лекарств в 2021 году. URL: https://www.pharmcontrol.ru/news_main.php?id=72275 (дата обращения 14.03.2025).
5. Годовая статистика международной торговли товарами. URL: <https://trendeconomy.ru/data/h2/Russia/30> (дата обращения 14.03.2025).

6. Субботина Т.Н., Кмита Р.В. Российская фармацевтическая промышленность в условиях санкционного влияния // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2024. № 1-4 (88). С. 156-159.
7. Репринцева Е.В. Импортозависимость фармацевтического рынка РФ как угроза лекарственной безопасности // *АНИ: экономика и управление*. 2020. № 1 (30). С. 292-294.
8. Войтенко Б.А. Основные барьеры и факторы риска в процессе совершенствования российской фармацевтической промышленности // *Московский экономический журнал*. 2019. № 6. С. 1-7. DOI 10.24411/2413-046X-2019-16017.
9. Каронский Е.В., Амирханов А.А. Институциональные ограничения импортозамещения в фармацевтической отрасли России // *Финансовые рынки и банки*. 2023. № 8. С. 65-71.
10. Белякова Г.Я., Безруких Д.В. Кластерный подход к организации промышленного производства: история становления и современные особенности // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 9-3. С. 536-540
11. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 855 p.
12. Rosenfeld S. *Industrial-strength strategies: Regional business clusters and public policy (Best practice series)*. 1995. Aspen Institute, Rural Economic Policy Program. 148 p.
13. Слонимская М.А., Веретенникова Е.С. Концепция кластерных цепей поставок как инструмент формирования региональной логистической системы // *Вестник ВГТУ*. 2022. № 2 (43). С. 169-180.
14. Цителадзе Д.Д. Факторы и механизмы интернационализации инновационно-территориальных кластеров // *Инновации*. 2017. № 10 (228). С. 31-39.
15. Сапир Е.В., Карачев И.А., Чжан М. Экспортный потенциал российских фармацевтических предприятий в формирующихся региональных кластерах // *Экономика региона*. 2016. Т. 12. Вып. 4. С. 1194-1204. doi 10.17059/2016-4-20.
16. Донцова О.И. Цифровая трансформация системы управления промышленными кластерами // *Вопросы инновационной экономики*. 2022. № 2. С. 897-910.
17. Тяглов С.Г., Шевелева А.В. Формирование зеленых кластеров: опыт европейских стран и Российской Федерации // *Современная Европа*. 2022. № 2 (109). С. 100-116.
18. Fu L., Wu F., Zhang S. Evolutionary Path and Innovative Development of Pharmaceutical Industrial Cluster – A Case Study of Shijiazhuang, China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. 19. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052928>.
19. Голант З.М. Стратегические направления обеспечения экономической безопасности фармацевтической отрасли России // *Вестник Чувашского университета*. 2010. № 2. С. 322-325.
20. Татаркин А.И., Петров А.П. Перспективы развития фармацевтической промышленности России. Состояние рынка, тенденции и факторы развития в условиях ВТО // *Бизнес, менеджмент и право*. 2013. № 1 (27). С. 23-28.
21. Романов С.А., Прокопьева А.В. Роль фармацевтических кластеров в развитии региональной экономики РФ // *Наука и бизнес: пути развития*. 2024. № 10 (160). С. 109-115.
22. Романов С.А., Прокопьева А.В. Территориальные факторы формирования фармацевтических кластеров в России // *Наука и бизнес: пути развития*. 2024. № 6 (156). С. 200-203.
23. Просалова В.С., Николаева А.А., Осипова Н.А. Деятельность инновационных фармацевтических кластеров в условиях современных вызовов // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2022. № 11-3. С. 489-493. DOI 10.17513/vaael.2595.
24. Субботина Т.Н., Несук П.И. Деятельность фармацевтических кластеров в условиях геополитического кризиса // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 12-2 (106). С. 166-169. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-12-2-166-169.
25. Распоряжение Правительства РФ от 7 июня 2023 г. № 1495-р «О Стратегии развития фармацевтической промышленности РФ на период до 2030 г.». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406959554/> (дата обращения 14.03.2025).

26. Джабраилова А.О., Мусаева С.М., П.И. Перспективы развития фармацевтической промышленности в Республике Дагестан // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 4 (162). С. 85-95. DOI 10.26726/1812-7096-2024-4-85-95.
27. Макаров В.М., Еремина И.А., Горовой А.А. Модернизация механизмов поддержки и стимулирования экономического развития отечественной фармацевтической промышленности // Вестник Академии знаний. 2023. № 5 (58). С. 198-205.
28. Компаративный анализ внешнеэкономического развития фармацевтического сектора в РФ и США / Е.Л. Андреева, Е.В. Сапир, Д.А. Карх, И.А. Карачев // Экономика региона. 2019. Т. 15. № 2. С. 576-589. DOI 10.17059/2019-2-20..
29. Костин К.Б., Фридман А.Р. Современная конъюнктура и позиции России на мировом биотехнологическом рынке // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15. № 1. DOI 10.18334/vines.15.1.122561.
30. Костин К.Б., Шанава Л.А. Формирование эффективной бизнес-модели современной ТНК в области фармацевтики // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 7. С. 2205-2232. DOI 10.18334/epp.13.7.118408.
31. Wedha B., Vasandani M., Wedha A. Innovative Role of Blockchain Pharmaceutical Supply Chain Digital Transformation: Enterprise Architecture Perspective. *sinkron*. 2023. <https://doi.org/10.33395/sinkron.v8i4.13043>.
32. Integrating Artificial Intelligence and Data Analytics for Supply Chain Optimization in the Pharmaceutical Industry / S. Swarnkar, R. Dixit, T. Prajapati et al. // *Journal of Electrical Systems*. 2024. <https://doi.org/10.52783/jes.1358>.
33. Kumar G. Securing pharmaceutical supply chain using digital drug serialization // *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*. 2023. <https://doi.org/10.30574/wjaets.2023.10.1.0244>.
34. The Effect of Digital Transformation on the Pharmaceutical Sustainable Supply Chain Performance: The Mediating Role of Information Sharing and Traceability Using Structural Equation Modeling / Jing Ma, Lei Shi, Tae-Won Kang J. et al. // *Sustainability*. 2022. <https://doi.org/10.3390/su15010649>.
35. Gaspar Ernesto L.M., Dias Loureiro R.M. Pharmaceutical Manufacturing in the EU and the EU-US Mutual Recognition Agreement // *PDA J Pharm Sci Technol*. 2020 Nov-Dec; 74 (6):617-626. doi: 10.5731/pdajpst.2020.011437. Epub 2020 Jun 15. PMID: 32540862.
36. New indicators and indexes for benchmarking university – industry – government innovation in medical and life science clusters: results from the European FP7 Regions of Knowledge HealthTIES project / L. Edmunds, S. Gluderer ect. // *Health Research Policy and Systems*. 2019. 17. <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0414-5>.
37. Novak I. Comparative analysis of innovation performance of European Union countries. *Notitia*. 2020. <https://doi.org/10.32676/n.6.1.1>.
38. Panina E. The Innovation Development of the European Union: Regional Clustering // *InTraders International Trade Academic Journal*. 2022. URL: <https://doi.org/10.55065/intraders.1203666>.

References

1. Karta klasterov Rossii [Map of Russian clusters] URL: <https://map.cluster.hse.ru/> (data obrashcheniia 14.03.2024) (in Russian).
2. Importozameshhenie v rossijskoj farmacevtike [Import substitution in the Russian pharmaceutical industry]. URL: <https://glavportal.com/materials/importozameshenie-v-rossijskoj-farmaceutike> (data obrashcheniia 14.03.2024) (in Russian).
3. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 29 dekabrya 2021 g. № 2544 «O vnesenii izmenenij v gosudarstvennyu programm Rossijskoj Federacii "Razvitie farmacevticheskoi i medicinskoj promyshlennosti"» [Decree of the Government of the Russian Federation dated December 29, 2021

№ 2544 "On Amendments to the State Program of the Russian Federation "Development of the Pharmaceutical and Medical Industry"]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403236439> (data obrashcheniia 14.03.2024) (in Russian).

4. RNC Pharma soobshhila o rekordnom snizhenii ob`ema proizvodstva lekarstv v 2021 godu [RNC Pharma reported a record decline in drug production in 2021]. URL: https://www.pharmcontrol.ru/news_main.php?id=72275 (data obrashcheniia 14.03.2024) (in Russian).

5. Godovaya statistika mezhdunarodnoj trgovli tovarami [Annual statistics of international trade in goods]. URL: <https://trendeconomy.ru/data/h2/Russia/30> (data obrashcheniia 14.03.2024) (in Russian).

6. Subbotina T.N., Kmita R.V. Rossijskaya farmacevticheskaya promy`shlennost` v usloviyax sankcionnogo vliyaniya [The Russian pharmaceutical industry under the influence of sanctions] // Mezhdunarodny`j zhurnal gumanitarny`x i estestvenny`x nauk. 2024. № 1-4 (88). S. 156-159 (in Russian).

7. Reprinceva E.V. Importozavisimost` farmacevticheskogo ry`nka RF kak ugroza lekarstvennoj bezopasnosti [Import dependence of the pharmaceutical market of the Russian Federation as a threat to drug safety] // ANI: e`konomika i upravlenie. 2020. № 1 (30). S. 292-294 (in Russian).

8. Vojtenko B.A. Osnovny`e bar`ery` i faktory` riska v processe sovershenstvovaniya rossijskoj farmacevticheskoy promy`shlennosti [The main barriers and risk factors in the process of improving the Russian pharmaceutical industry] // Moskovskij e`konomicheskij zhurnal. 2019. № 6. S. 1-7 (in Russian).

9. Karonskij E.V., Amirxanov A.A. Institucional`ny`e ogranicheniya importozameshheniya v farmacevticheskoy otrasli Rossii [Institutional restrictions on import substitution in the pharmaceutical industry of Russia] // Finansovy`e ry`nki i banki. 2023. № 8. S. 65-71 (in Russian).

10. Belyakova G.Ya., Bezrukix D.V. Klasterny`j podxod k organizacii promy`shlennogo proizvodstva: istoriya stanovleniya i sovremennyy`e osobennosti [Cluster approach to the organization of industrial production: the history of its formation and modern features] // Fundamental`ny`e issledovaniya. 2015. № 9-3. S. 536-540 (in Russian).

11. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.

12. Rosenfeld S. Industrial-strength strategies: Regional business clusters and public policy (Best practice series). 1995, Aspen Institute, Rural Economic Policy Program. 148 p.

13. Slonimskaya M.A., Veretennikova E.S. Koncepciya klasterny`x cepej postavok kak instrument formirovaniya regional`noj logisticheskoy sistemy` [The concept of cluster supply chains as a tool for forming a regional logistics system] // Vestnik VGTU. 2022. № 2 (43). S. 169-180 (in Russian).

14. Citeladze D.D. Faktory` i mexanizmy` internacionalizacii innovacionno-territorial`ny`x klasterov [Factors and mechanisms of internationalization of innovation-territorial clusters] // Innovacii. 2017. № 10 (228). S. 31-39 (in Russian).

15. Sapir E.V., Karachev I.A., Chzhan M. E`ksportny`j potencial rossijskix farmacevticheskix predpriyatij v formiruyushhixsy regional`ny`x klasterax [Export potential of Russian pharmaceutical companies in emerging regional clusters] // E`konomika regiona. 2016. T. 12. Vy`p. 4. S. 1194-1204 (in Russian).

16. Donczova O.I. Cifrovaya transformaciya sistemy` upravleniya promy`shlenny`mi klasterami [Digital transformation of the industrial cluster management system] // Voprosy` innovacionnoj e`konomiki. 2022. № 2. S. 897-910 (in Russian).

17. Tyaglov S.G., Sheveleva A.V. Formirovanie zeleny`x klasterov: opy`t evropejskix stran I Rossijskoj Federacii [Formation of green clusters: the experience of European countries and the Russian Federation] // Sovremennaya Evropa. 2022. № 2 (109). S. 100-116 (in Russian).

18. Fu L., Wu F. Zhang S. (2022). Evolutionary Path and Innovative Development of Pharmaceutical Industrial Cluster – A Case Study of Shijiazhuang, China // International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052928>.

19. Golant Z.M. Strategicheskie napravleniya obespecheniya e`konomicheskoy bezopasnosti farmacevticheskoy otrasli Rossii [Strategic directions for ensuring the economic security of the

pharmaceutical industry in Russia] // Vestnik Chuvashskogo universiteta. 2010. № 2. S. 322-325. (in Russian).

20. Tatarkin A.I., Petrov A.P. Perspektivy` razvitiya farmacevticheskoy promy`shlennosti Ros-sii. Sostoyanie ry`nka, tendencii i faktory` razvitiya v usloviyax VTO [Prospects for the development of the pharmaceutical industry in Russia. Market conditions, trends and development factors in the WTO] // Biznes, menedzhment i pravo. 2013. № 1 (27). S. 23-28 (in Russian).

21. Romanov S.A., Romanov A.V. Prokop`eva I. A Rol` farmacevticheskix klasterov v razvitii regional`noj e`konomiki RF [The role of pharmaceutical clusters in the development of the regional economy of the Russian Federation] // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2024. № 10 (160). S. 109-115 (in Russian).

22. Romanov S.A., Prokop`eva A.V. Territorial`ny`e faktory` formirovaniya farmacevticheskix klasterov v Rossii [Territorial factors of pharmaceutical cluster formation in Russia] // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2024. № 6 (156). S. 200-203 (in Russian).

23. Prosalova V.S., Nikolaeva A.A., Osipova N.A. Deyatel`nost` innovacionny`x farmacevticheskix klasterov v usloviyax sovremenny`x vy`zovov [The activities of innovative pharmaceutical clusters in the context of modern challenges] // Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava. 2022. № 11-3. S. 489-493 (in Russian).

24. Subbotina T.N., Nesuk P.I. Deyatel`nost` farmacevticheskix klasterov v usloviyax geopoliticheskogo krizisa [The activity of pharmaceutical clusters in the context of the geopolitical crisis] // E`konomika i biznes: teoriya i praktika. 2023. № 12-2 (106). S. 166-169 (in Russian).

25. Rasporyazhenie Pravitel`stva RF ot 7 iyunya 2023 g. № 1495-r «O Strategii razvitiya farmacevticheskoy promy`shlennosti RF na period do 2030 g.» [Decree of the Government of the Russian Federation dated June 7, 2023 № 1495-r "On the Strategy for the Development of the Pharmaceutical Industry of the Russian Federation for the period up to 2030"]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406959554/> (data obrashheniya 14.03.2025) (in Russian).

26. Dzhabrailova A.O., Musaeva S.M., Dzhamalova P.I. Perspektivy` razvitiya farmacevticheskoy promy`shlennosti v Respublike Dagestan [Prospects for the development of the pharmaceutical industry in the Republic of Dagestan] // Regional`ny`e problemy` preobrazovaniya e`konomiki. 2024. № 4 (162). S. 85-95 (in Russian).

27. Makarov V.M., Eremina I.A., Gorovoj A.A. Modernizaciya mexanizmov podderzhki i stimulirovaniya e`konomicheskogo razvitiya otechestvennoj farmacevticheskoy promy`shlennosti [Modernization of mechanisms to support and stimulate the economic development of the domestic pharmaceutical industry] // Vestnik Akademii znaniy. 2023. № 5 (58). S. 198-205 (in Russian).

28. Komparativny`j analiz vneshnee`konomicheskogo razvitiya farmacevticheskogo sektora v RF i SShA [Comparative analysis of the foreign economic development of the pharmaceutical sector in Russia and the USA] / E.L. Andreeva, E.V. Sapir, D.A. Karx, I.A. Karachev // E`konomika regiona. 2019. T. 15. № 2. S. 576-589 (in Russian).

29. Kostin K.B., Fridman A.R. Sovremennaya kon`yunktura i pozicii Rossii na mirovom biotekhnologicheskom ry`nke [Current situation and Russia's position in the global biotechnology market] // Voprosy` innovacionnoj e`konomiki. 2025. T. 15. № 1 (in Russian).

30. Kostin K.B., Shanava L.A. Formirovanie e`ffektivnoj biznes-modeli sovremennoj TNK v oblasti farmacevtiki [Formation of an effective business model of modern TNCs in the field of pharmaceuticals] // E`konomika, predprinimatel`stvo i pravo. 2023. T. 13. № 7. S. 2205-2232 (in Russian).

31. Wedha B., Vasandani M., Wedha A. Innovative Role of Blockchain Pharmaceutical Supply Chain Digital Transformation: Enterprise Architecture Perspective. sinkron. 2023. <https://doi.org/10.33395/sinkron.v8i4.13043>.

32. Integrating Artificial Intelligence and Data Analytics for Supply Chain Optimization in the Pharmaceutical Industry / S. Swarnkar, R. Dixit, T. Prajapati et al. // Journal of Electrical Systems. 2024. <https://doi.org/10.52783/jes.1358>.

33. Kumar G. Securing pharmaceutical supply chain using digital drug serialization // World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences. 2023. <https://doi.org/10.30574/wjaets.2023.10.1.0244>.

34. The Effect of Digital Transformation on the Pharmaceutical Sustainable Supply Chain Performance: The Mediating Role of Information Sharing and Traceability Using Structural Equation Modeling / Jing Ma, Lei Shi, Tae-Won Kang J. et al. // Sustainability. 2022. <https://doi.org/10.3390/su15010649>.

35. Gaspar Ernesto L.M., Dias Loureiro R.M. Pharmaceutical Manufacturing in the EU and the EU-US Mutual Recognition Agreement // PDA J Pharm Sci Technol. 2020 Nov-Dec; 74(6):617-626. doi: 10.5731/pdajpst.2020.011437. Epub 2020 Jun 15. PMID: 32540862.

36. New indicators and indexes for benchmarking university – industry – government innovation in medical and life science clusters: results from the European FP7 Regions of Knowledge HealthTIES project / Edmunds L., Gluderer S. etc. // Health Research Policy and Systems. 2019. 17. <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0414-5>.

37. Novak I. Comparative analysis of innovation performance of European Union countries. Notitia. 2020. <https://doi.org/10.32676/n.6.1.1>.

38. Panina E. The Innovation Development of the European Union: Regional Clustering // In-Traders International Trade Academic Journal. 2022. <https://doi.org/10.55065/intraders.1203666>.

Ольга Сергеевна Степченкова

кандидат экономических наук, ассистент
кафедры «Международный бизнес»,
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Россия
e-mail: ooolitmarsh@yandex.ru

Olga S. Stepchenkova

ORCID ID: 0000-0002-7043-6614
PhD (Economics), Assistant Professor,
Department of International Business,
St. Petersburg State University of Economics,
Saint Petersburg, Russia
E-mail: ooolitmarsh@yandex.ru

Образец для цитирования:

Степченкова О.С. Кластерная модель обеспечения экономической безопасности фармацевтической отрасли России: проблемы и перспективы в современных условиях // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 2 (46). С. 61-73.

Cite this article as:

Stepchenkova O.S. Cluster model for ensuring economic security of pharmaceutical industry in Russia: problems and prospects in modern conditions // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 2 (46). P. 61-73 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 14.05.2025 г., принята к опубликованию 16.06.2025 г.

УДК 796.062

П.А. Иванов

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
КЛУБОВ НА ПРИМЕРЕ ИНДУСТРИИ ФУТБОЛА**

P.A. Ivanov

**ORGANIZATIONAL CHANGES AND ORGANIZATIONAL
DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL CLUBS
USING THE CASE OF THE FOOTBALL INDUSTRY**

В статье рассматриваются организационные изменения и развитие профессиональных футбольных клубов в условиях современной спортивной индустрии. Особое внимание уделено факторам, которые пробуждают клубы к трансформациям: цифровизация, изменения в предпочтениях болельщиков, требования финансовой устойчивости и глобальная конкуренция. На основе анализа зарубежных и российских клубов (ФК «Манчестер Сити», «Боруссия Дортмунд», «Барселона», «Реал Мадрид» и др.) сделаны выводы о наиболее эффективных подходах к организационным изменениям. Предлагаются практические рекомендации по повышению устойчивости и конкурентоспособности футбольных организаций.

Ключевые слова: организационные изменения, организационное развитие, профессиональные футбольные клубы, адаптация, спортивная индустрия

The article considers organizational changes and organizational development of professional football clubs in the context of the modern sports industry. The focus is made on the factors which foster their transformation based on digitalization, changes in the preferences of their fans, financial sustainability requirements and global competition. Using the analysis of foreign and Russian clubs, such as Football Club Manchester City, Borussia Dortmund, Barcelona, Real Madrid, and others, conclusions are made relating the most effective approaches to the organizational changes. Practical recommendations are offered to improve sustainability and competitiveness of football organizations

Keywords: organizational changes, organizational development, professional football clubs, adaptation, sports industry

Введение

Спорт в настоящее время имеет важное социальное значение. В наиболее общем понимании он представляет собой деятельность, которая служит интересам не только индивида, но и общества, реализуя при этом ряд функций (воспитательную, оздоровительную, коммуникативную и многие другие функции).

Любая спортивная организация сегодня действует в условиях конкурентной борьбы, что заставляет перестраивать ее систему управления, способы повышения эффективности

работы. Специфика формирования конкурентных преимуществ спортивной организации определяется особенностями ее деятельности по созданию рыночных продуктов – спортивных событий, спортивных услуг, спортивных товаров и спортивной информации.

Успех деятельности спортивного клуба в рыночных условиях и конкурентной среде – итог большой и целенаправленной работы по формированию конкурентных преимуществ, требующий наличия профессиональных компетенций у современного спортивного менеджера. Активы, которыми обладает спортивная организация, представляют собой различные виды доступных ей ресурсов (материальных, финансовых, кадровых). К активам организации можно отнести также накопленный опыт, применяемые технологии, компетенции персонала, репутацию, организационную структуры и т.д.

Изучая профессиональный спорт, можно сказать, что это коммерческо-спортивная деятельность, которая предполагает экономическую эффективность и высокую информационно-развлекательную ценность спортивно-зрелищных мероприятий.

Одним из самых зрелищных и увлекательных видов спорта является футбол. Популярность футбола в мире настолько высока, что он именуется «религией миллионов людей», а телеаудитория мировых первенств по футболу превышает телеаудиторию Олимпийских игр. Такое внимание к футболу является основой того, что именно футбольные клубы уделяют пристальное внимание особенностям системы управления.

Целью исследования является выявление ключевых факторов, определяющих необходимость и направления организационной трансформации структур управления, бизнес-моделей и внутренних процессов профессиональных футбольных клубов.

Цель исследования основывается на методологии, объединяющей как качественные, так и количественные методы, что позволяет составить объективный и всеобъемлющий портрет развития организаций, в частности, профессиональных футбольных клубов.

В числе ведущих методологий – анализ документов и деятельности ключевых европейских и российских клубов для выявления успешных подходов и ошибок в развитии. Внимание уделяется углублённому изучению специфики клубного футбольного менеджмента. Последний представляет собой совокупность управленческих приёмов и подходов, нацеленных на достижение целей клуба посредством внутреннего потенциала. Эффективное использование ресурсов и слаженная работа с внешними стейкхолдерами, такими как болельщики и спонсоры, критичны для этого типа менеджмента. Задачей менеджмента становится построение эффективных связей между внутренними и внешними институтами клуба.

Теоретический анализ

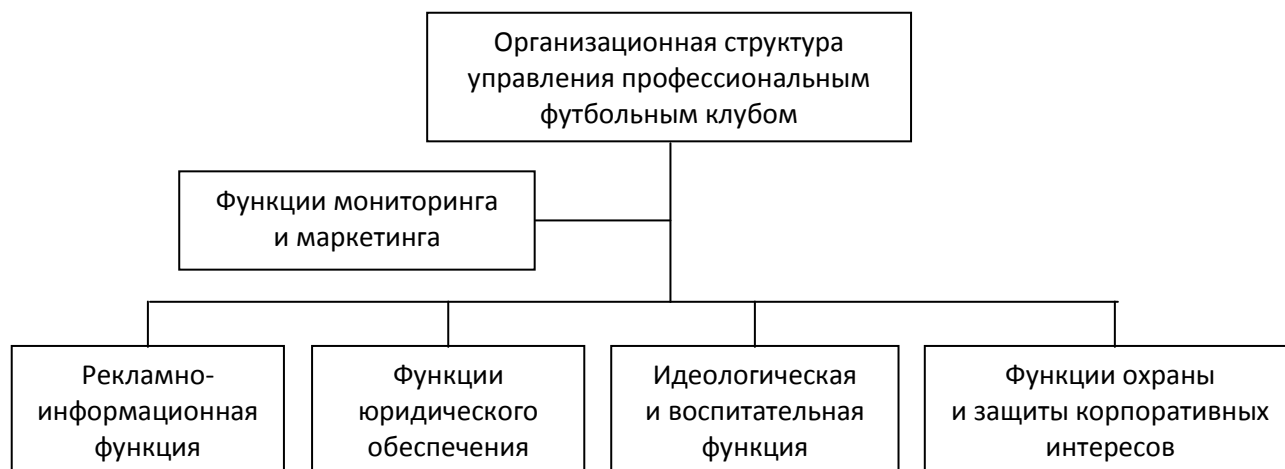
Современный футбольный клуб – это многогранная организация, функционирующая в условиях высокой конкуренции, динамично меняющейся внешней среды и возрастающих требований со стороны различных заинтересованных сторон.

Изучением футбольной индустрии занималась Губайдуллина Ф.С. [1], а научные труды, посвященные изучению различных аспектов деятельности футбольных клубов, опубликованы Низяевым Д.А. [2], Панферовым Д.Д., Авериным А.В. [3], Обуховым М.Я., Вечкиновой Е.А. [4], Гаврилиной О.П., Мкртчян Д.С. [5].

На рисунке показана организационная структура управления профессиональным футбольным клубом [6].

Трансформации в клубах подталкивают многочисленные факторы. Глобализация меняет рынок футбола: клубы сталкиваются с необходимостью адаптации к культурным различиям и поиском международных маркетинговых решений, ввиду расширения географии соревнований и подписания международных контрактов. Влияние цифровизации деятельности не менее важно – внедрение технологий в тренировочные процессы, маркетинговые инициативы и каналы взаимодействия с болельщиками требует от клубов развитой ИТ-инфраструктуры и новых форм взаимодействия. Финансовое регулирование становится уже сточённым: клубы вынуждены интегрировать политику финансовой устойчивости, огляды-

ваясь на требования финансового Fair Play и другие нормативы [7]. Переоценка потребительских вкусов и предпочтений болельщиков стремительно влияет на требования к зрелищам, выглядя интерактивной персонализацией контента и комфорта. Развитие в области аналитики данных позволяет клубам оптимизировать тренировочные процессы, улучшать маркетинг и принимать более обоснованные решения.



Функциональные взаимосвязи в системе управления профессиональным футбольным клубом

К примеру, ФК «Манчестер Сити» иллюстрирует успешное применение аналитического подхода, создав специализированный отдел аналитики, который занимается комплексной обработкой данных тренировки и матча. Это содействует принятию обоснованных решений, касательно состава, тактики и трансферов команды.

Эмпирический анализ

Стремясь преодолеть современные вызовы, футбольные клубы активно внедряют разнообразные стратегии, направленные на укрепление своей конкурентоспособности и обретение длительного успеха. Главные изменения проявляются в ряде ключевых областей [8]:

- Избыточные уровни управления, клубы наделяют полномочиями различные команды, создавая более подвижные и отзывчивые группы и улучшая бизнес-процессы.

- Создаются основы для культурных изменений, стимулирующих инновации, занимательного сотрудничества, ответственного подхода, результативности и уважения болельщиков.

- Внедрение аналитики данных, применение искусственного интеллекта и виртуальной реальности, а также привлечение узкоспециализированных аналитиков способствуют преобразению игровой и административной сфер.

- Осуществляется разработка программ лояльности, ориентация на персонализированные подходы, создаются интерактивные онлайн-платформы и мероприятия с широкой аудиторией, используя для этого социальные сети.

- Увеличение коммерческой активности через свежие продукты и услуги, формируются альянсы с новыми спонсорами и партнерами, расширяют международное влияние. Например, ФК «Аякс» выделяется своей уникальной концепцией растущих молодых дарований.

Главное и значимое, что способствует их успеху, это факторы, выдвигающие их на передовые позиции в организационном развитии: лидеры, способные излагать убедительные планы, воодушевлять персонал и делать сложные решения, важное участие владельцев, менеджеров, тренеров, игроков, болельщиков и спонсоров в осязаемых организационных трансформациях, формируется доверительная среда, в которой свободно обмениваются информацией, возникают диалоги и поддерживается ясное понимание, клубы демонстрируют готовность к быстрому реагированию и изменениям, настройку стратегий и структуры с уче-

том внешних факторов, осуществляется оценка, снижение возможных рисков организационных перемен, и разрабатываются планы на случай неожиданных обстоятельств [9].

Тем не менее процесс организационного развития не лишён вызовов и ограничений [10]:

- страх новшеств, боязнь утраты работы, приверженность устаревшим методам и уклонение от выхода из комфортной зоны;
- дефицит финансов, квалифицированного персонала и дефицит времени;
- конфликт мнений различных заинтересованных групп относительно стратегии развития клуба;
- экономические реалии, политические изменения, обновления в законодательной сфере, решения арбитров и удача на поле.

Непредсказуемость споров между клубами выявляет набор лучших практик в организации развития клубов:

ФК «Барселона»: Сосредоточение на развитии академии La Masia, культивирование уникальной игровой философии, прочная корпоративная культура, активное участие болельщиков и акцент на каталонскую идентичность.

ФК «Реал Мадрид»: Строительство мирового бренда, привлечение звёзд уровня топ, используя цифровые решения для диалога с фанатами и увеличения прибыли, а также создание крепких связей с партнёрами и спонсорами.

ФК «Бавария»: Формирование стабильной финансовой инфраструктуры, осторожное управление, сохранение клубных традиций и ценностей, активное развитие молодёжной академии и налаживание связей с разными клубами.

ФК «Ливерпуль»: Успешная трансформация под руководством Юргена Клоппа, обновление тренировочных методик, культуры клуба и трансферной политики, увенчанная победами в чемпионате и Лиге чемпионов.

Также в качестве примера можно привести Клуб «Боруссия Дортмунд» из Германии. Он успешно преодолел кризис начала 2000-х годов, внедрив открытое управление, привлекая болельщиков к процессу трансформации и акцентируя внимание на развитии молодёжных талантов. В результате этих стратегий клуб сумел не только преодолеть финансовые барьеры, но и вернуться в число ведущих немецких футбольных коллективов. «Боруссия Дортмунд» завоевала несколько значительных трофеев и демонстрировала успешные выступления на европейской арене. Атмосфера на домашнем стадионе, наполненная энергией и преданностью фанатов, стала её визитной карточкой.

Развитие клуба является критически важным для его успеха и выживания в современном футболе. Клубы, не успевающие адаптироваться (изменяющимся тенденциям), рискуют утратить конкурентные позиции вместе с поддержкой болельщиков и спонсоров¹.

Эффективное организационное развитие требует междисциплинарного подхода, включающего стратегию, финансы, маркетинг, управление кадрами, инновационные технологии и взаимодействие с болельщиками.

Сильное лидерство, ясное понимание стратегии, способность принимать решения и вдохновлять становится важнейшим критерием успеха. Руководитель обязан быть не только эффективным управленцем, но и дипломатом, коммуникатором и мотиватором.

Успех стратегии организационного развития невозможен без активного участия всех заинтересованных сторон: владельцев, менеджеров, тренеров, игроков, болельщиков и спонсоров. Необходимо выстраивать доверительные отношения и учитывать интересы всех вовлечённых сторон.

Культурный контекст играет важную роль в развитии взаимоотношений с болельщиками и формировании уверенной корпоративной культуры.

¹ Антонов Д.А. Организация менеджмента в современных футбольных клубах // Международный студенческий научный вестник. 2019. № 5. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=19000> (дата обращения: 08.03.2025).

Результаты исследования

В ходе анализа были определены основные факторы, влияющие на необходимость организационной трансформации футбольных клубов: цифровые технологии, требования UEFA по финансовой дисциплине, рост конкуренции на международной арене, изменения в поведении болельщиков и развитие спортивной аналитики. Эти факторы требуют от клубов пересмотра управленческих структур, каналов взаимодействия с аудиторией и внутренней организационной культуры.

Исследование занимается систематизацией знаний в сфере организационного развития профессионального футбола, выделяя факторы успеха и сталкивающиеся препятствия. В таблице представлены систематизированные ключевые факторы, влияющие на организационное развитие профессиональных футбольных клубов.

Ключевые факторы, влияющие на организационное развитие профессиональных футбольных клубов

Группа факторов	Конкретные проявления / характеристики
Цифровизация и технологии	Внедрение аналитики, ИИ, виртуальной реальности; цифровые каналы связи с болельщиками
Финансовые регуляторы	Ужесточение контроля (например, UEFA Financial Fair Play), потребность устойчивых бизнес-моделях
Поведение болельщиков	Спрос на интерактивность, персонализированный контент комфорт и прозрачность коммуникаций
Глобализация и конкуренция	Расширение географии маркетинга, транснациональные партнерства, культурная адаптация
Управленческая трансформация	Децентрализация, укороченные цепочки, вовлечение персонала и болельщиков в принятие решений
Корпоративная культура	Открытость, доверие, сотрудничество, быстрая адаптация к изменениям
Кадровая политика и обучение	Повышение квалификации сотрудников, ориентация на постоянное развитие и внутренние лифты
Работа с молодежью	Развитие академий, интеграция с образовательными учреждениями, социальные инвестиции
Маркетинг и монетизация	Программы лояльности, персонализированные оферы, взаимодействие со спонсорами, выход на новые рынки.

Результаты могут способствовать разработке учебных курсов для менеджеров спорта и тренеров, усиливая их квалификацию. Исходя из анализа, появились рекомендации для футбольных клубов:

Первым шагом выделяется развитие прозрачных каналов взаимодействия в клубе, позволяющих привлекать сотрудников всех уровней в процесс трансформации и учитывать их предложения. Второй акцент ставится на использовании аналитических инструментов для точного планирования и принятия решений, что позволит сделать клубные операции более управляемыми. Образовательное развитие сотрудников следует рассматривать как непрерывное, стимулируя инновации и обеспечение роста.

Важно регулярно собирать обратную связь от болельщиков и партнеров через специализированные программы, что позволит глубже понять их ожидания и запросы. Самодействие и сопровождение молодых дарований может осуществляться через взаимодействие с местными футбольными академиями и образовательными учреждениями, содействуя их профессиональному росту.

Постоянные изменения присущи миру профессионального футбола. Клубам, стремящимся к успеху, необходимо инвестировать в собственное организационное развитие, заимствовать прогрессивные практики и не остерегаться новых подходов. Исследование под-

тверждает, что интеграция изменений требует создания культуры сотрудничества и вовлеченности. Теоретический вклад работы расширяет познания в спортивном менеджменте, а практический – предлагает стратегические способы повышения конкурентоспособности.

Заключение

Для успешного адаптирования к условиям современного рынка критически важны организационные изменения. Футбольные клубы, внутренне способные интегрировать инновации, демонстрируют более высокий результат. Подводя итог, культура постоянного обучения является катализатором долгосрочного успеха в спортивной индустрии.

Авторский вклад заключается в систематизации факторов, влияющих на организационное развитие футбольных клубов, а также в разработке набора прикладных рекомендаций, применяемых в условиях российских спортивных организаций. Предложенный подход к анализу трансформаций основан на сочетании качественных и количественных методов и может использоваться в образовательной и управленческой практике.

Список источников

1. Губайдуллина Ф.С. Глобальные тенденции в мировом футболе: взгляд экономиста // Экономические отношения. 2018. № 3. С. 499-516. doi: 10.18334/eo.8.3.39215.
2. Низяев Д.А. Проблемы развития клубного футбола в России и пути их решения // Экономика и управление в спорте. 2021. № 2. doi: 10.18334/sport.1.2.119686.
3. Курганский А.В. Организационная структура системы управления профессиональным футбольным клубом // Pedagogics, psychology, medical-biological problems of physical training and sports. 2020. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-struktura-sistemy-upravleniya-professionalnym-futbolnym-klubom> (дата обращения: 08.04.2025).
4. Панферов Д.Д., Аверин А.В. Маркетинговые стратегии футбольных клубов // Креативная экономика. 2020. № 8. С. 1847-1862. doi: 10.18334/ce.14.8.110717.
5. Обухов М.Я., Вечкинзова Е.А. Анализ эффективности футбольных клубов российской Премьер-лиги методом DEA-моделирования // Креативная экономика. 2021. № 5. С. 2261-2276. doi: 10.18334/ce.15.5.112117.
6. Гаврилина О.П., Мкртчян Д.С. Ребрендинг и рестайлинг в спорте: изменения в идеологии и позиционировании на примере футбольных клубов // Экономика и управление в спорте. 2021. № 2. doi: 10.18334/sport.1.2.119695.
7. Копытин А.М., Барт Т.В. Роль цифровых инструментов в повышении вовлеченности болельщиков футбольных клубов // Экономика и управление в спорте. 2025. Т. 5. № 1. DOI 10.18334/sport.5.1.122854.
8. Антонов Д.А. Организация менеджмента в современных футбольных клубах // Международный студенческий научный вестник. 2019. № 5. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=19000> (дата обращения: 08.04.2025).
9. Верзилин Д.Н. Современные проблемы стратегического управления в отечественной индустрии футбола // ЭПП. 2020. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-strategicheskogo-upravleniya-v-otechestvennoy-industrii-futbola> (дата обращения: 08.04.2025).
10. Осокин Н.А. Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов // СРРМ. 2019. № 3 (102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/determinanty-organizatsionnoy-effektivnosti-i-rezultativnosti-futbolnyh-klubov> (дата обращения: 08.04.2025).

References

1. Gubaidullina F.S. Global trends in world football: an economist's view // Economic relations. 2018. № 3. С. 499-516. doi: 10.18334/eo.8.3.39215.

2. Nizyaev D.A. Problems of club football development in Russia and ways to solve them // Economics and management in sports. 2021. № 2. doi: 10.18334/sport.1.2.119686.
3. Kurgansky A.V. Organizational structure of the management system of a professional football club // Pedagogics, psychology, medical-biological problems of physical training and sports. 2020. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-struktura-sistemy-upravleniya-professionalnym-futbolnym-klubom> (date of access: 03/04/2025).
4. Panferov D.D., Averin A.V. Marketing strategies of football clubs // Creative Economy. 2020. № 8. С. 1847-1862. doi: 10.18334/ce.14.8.110717.
5. Obukhov M.Ya., Vechkinzova E.A. Analysis of the effectiveness of Russian Premier League football clubs by the DEA-modeling method // Creative Economy. 2021. № 5. С. 2261-2276. doi: 10.18334/ce.15.5.112117.
6. Gavrilina O.P., Mkrtchyan D.S. Rebranding and restyling in sports: changes in ideology and positioning using the example of football clubs // Economics and management in sports. 2021. № 2. doi: 10.18334/sport.1.2.119695.
7. Kopytin A.M., Barth T.V. The role of digital tools in increasing the involvement of football club fans // Economics and management in sports. 2025. Vol. 5. № 1. DOI 10.18334/sport.5.1.122854.
8. Antonov D.A. Management organization in modern football clubs // International Student Scientific Bulletin. 2019. № 5. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=19000> (date of request: 03.04.2025).
9. Verzilin D.N. Modern problems of strategic management in the domestic football industry // EPP. 2020. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-strategicheskogo-upravleniya-v-otechestvennoy-industrii-futbola> (date of access: 03.04.2025).
10. Osokin N.A. Determinants of organizational effectiveness and efficiency of football clubs // CPRM. 2019. № 3 (102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/determinanty-organizatsionnoy-effektivnosti-i-rezultativnosti-futbolnyh-klubov> (date of request: 03.04.2025).

Петр Александрович Иванов

аспирант кафедры «Спортивный менеджмент», Московский финансовый промышленный университет «Синергия», Москва, Россия
e-mail: ADmitriev@synergy.ru

Peter A. Ivanov

Postgraduate student,
Department of Sports Management,
Moscow University of Finance and Industry
“Synergy”, Moscow, Russia
E-mail: ADmitriev@synergy.ru

Образец для цитирования:

Иванов П.А. Организационные изменения и организационное развитие профессиональных клубов на примере индустрии футбола // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 2 (46). С. 74-80.

Cite this article as:

Ivanov P.A. Organizational changes and organizational development of professional clubs using the case of the football industry // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 2 (46). P. 74-80 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 15.05.2025 г., принята к опубликованию 19.06.2025 г.

И.Ю. Пикалов

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ АНАЛИЗА ТЕКСТОВЫХ ДАННЫХ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

I.Yu. Pikalov

MODERN TEXT DATA ANALYSIS TECHNOLOGIES IN STRATEGIC MANAGEMENT

В условиях цифровой экономики в стратегическом менеджменте должны использоваться современные технологии обработки естественного языка. Это обусловлено необходимостью обработки больших объемов текстов различного содержания. Для получения конкурентного преимущества необходим качественный анализ не только внутренних данных организации, но и данных внешней среды. Как правило, анализ этих данных усложнен тем, что данные дублируются, имеют разные форматы и способы представления. Наряду с необходимостью использовать обозначенные технологии возникают сложности, связанные с отсутствием у руководителей компетенций по их применению. Целью исследования является демонстрация использования современных технологий и инструментов анализа текстовых данных для решения задач стратегического менеджмента. В результате анализа сайта новостей техники и технологий с использованием возможностей системы PolyAnalyst по обработке текстовых данных были определены востребованные направления и изменение их популярности; ведущие компании отрасли и компании, набирающие популярность; персоны, имеющие влияние на развитие отрасли и набирающие вес в отрасли. На основании полученных результатов анализа сформулированы рекомендации по принятию стратегических решений в менеджменте и рекомендации по анализу текстов с использованием технологий обработки естественного языка.

In the digital economy, modern natural language processing technologies should be used in strategic management. This is due to the need to process large amounts of texts of various contents. To gain competitive advantages, a qualitative analysis of the internal data of an organization, but also the data of the external environment is necessary. As a rule, analysis of these data is complicated, since the data are duplicated and have various formats of their presentation. Apart from the need to use these technologies, the head officers are facing problems with their application due to lack of the required expertise. The aim of the research is to demonstrate the use of modern technologies and tools for analyzing text data to solve strategic management problems. Analysis of the Engineering and Technologies news website and the use of the PolyAnalyst system in processing the text data, allowed to identify the in-demand areas and changes in their popularity, the leading companies in the industry and companies growing in popularity, as well as the individuals strengthening their competitive position in the industry and having particular effect on its development. Based on the analysis results, recommendations relating strategic decision-making in the management and recommendations for text analysis using natural language processing technologies are formulated.

Ключевые слова: большие данные, наука о данных, искусственный интеллект, интеллектуальный анализ данных, бизнес-аналитика, управление на основе данных, обработка естественного языка, NLP

Keywords: big data, data science, artificial intelligence, data mining, business intelligence, data driven management, natural language processing, NLP

Введение

Стратегический менеджмент предполагает долгосрочное планирование деятельности компании, которое основывается на эффективном использовании имеющихся ресурсов, стабильное развитие с учётом текущего состояния и возможных тенденций. Он включает комплекс инструментов и практик, который позволяет спроектировать работу предприятия в соответствии с его целями и интересами. В перечень основных задач стратегического менеджмента входит анализ внутренней и внешней среды предприятия для формирования конкурентных преимуществ. В связи с этим в стратегическом менеджменте использование современных инструментов анализа данных приобретает особое значение.

В стратегическом менеджменте для достижения целей развития предприятия используются стратегические решения, к которым относятся, в том числе, модернизации предприятия, производство новых товаров или услуг, поиск новых партнёров и стейкхолдеров. Стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения рынка, внешней среды и поведение конкурентов. Анализируя цифровые данные компании получают информацию о внутренних процессах и внешних факторах, могут выявлять закономерности, возможные риски, строить точные прогнозы. При принятии управленческих решений эта информация становится значительным конкурентным преимуществом, а наука о данных (Data Science) – одним из ключевых технологических направлений. В работе [1] автор рассматривает большие данные (Big Data) как концептуальную основу систем бизнес-аналитики. Полученная в результате использования таких систем информация является ценным активом и конкурентным преимуществом компании при условии выявления уникального, критически важного сегмента данных. В качестве примера автор приводит разработку концепции системы предиктивной бизнес-аналитики на примере сетевого фитнес-клуба.

В работе [2] обозначено, что большинство предприятий, особенно небольших, не занимаются формированием методов и форм стратегического менеджмента. Подчёркивается, что неправильно сформированные ориентиры развития предприятия в условиях обострения конкурентной борьбы снижают его конкурентоспособность, ставят повышение эффективности под сомнение. Неверно выбранные формы, методы и инструменты стратегического менеджмента не дают возможность эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Вопросы изменения бизнес-аналитики, связанные с использованием современных технологий искусственного интеллекта, рассматриваются в работе [3]. Автор описывает преимущества, которые даёт использование технологий искусственного интеллекта.

Искусственный интеллект значительно повышает функциональность и ценность бизнес-систем благодаря следующим ключевым механизмам:

- автоматизация обработки данных;
- обработка данных на естественном языке (NLP);
- машинное обучение (ML).

В работе [4] подчеркнуто, что технология обработки естественного языка особенно активно применяется в исследованиях в области менеджмента благодаря своей способности автоматически анализировать и понимать человеческую речь. В работе рассматриваются статьи из списка 24 ведущих деловых журналов университета Далласа, которые используют NLP в качестве основного аналитического метода, чтобы объяснить, как текстовые данные могут быть использованы для продвижения теорий управления в различных дисциплинах. Описываются доступные инструменты и процедурные шаги для использования NLP в качестве аналитического метода, а также его преимущества и недостатки.

В работе [5] рассматриваются вопросы использования технологий NLP для достижения поставленных целей в маркетинге и рекламе. Работа [6] посвящена интеллектуальному анализу текста как процессу изучения больших объемов текстовых данных и извлечения высококачественной информации на основе закономерностей и тенденций в данных. Авторами описаны основные этапы интеллектуального анализа текстов и используемые для этого методы.

Основной движущей силой, стимулирующей предприятия проводить исследования в области анализа и интерпретации больших данных, является конкуренция. В настоящее время ведущие организации в каждой отрасли используют данные и аналитику как конкурентное оружие. При этом большое значение уделяется анализу текстов новостей, публикаций по темам предметной области, публикуемым аналитическим отчётам. Это позволяет получить более полное представление о состоянии рынка, ключевых игроках, складывающихся тенденциях. NLP предоставляет дополнительный контекст, который улучшает понимание механизмов прогнозирования текущих и будущих рыночных условий.

Использование в стратегическом менеджменте современных технологий анализа текстовых данных позволит решить следующие проблемы бизнес-аналитики:

- сложности в разработке стратегий и принятии управленческих решений в условиях нестабильности внешней среды;
- необходимость быстрой реакции на происходящие изменения рынка, поведение конкурентов и изменение внешних условий.

Технологии NLP применяются в задачах автоматического распознавания речи, автоматическом реферировании, анализе настроений, при разработке чат-ботов, извлечении сущностей и фактов, определении тематики, в рекомендательных системах. Среди конкретных решаемых задач можно выделить анализ отзывов клиентов, мониторинг социальных медиа, автоматическая обработка обращений в службе поддержки и многое другое. Можно сказать, что NLP позволяет принимать более обоснованные решения на основе анализа больших объемов текстовой информации.

На сегодняшний день существует достаточное количество инструментов анализа текстовых данных. Большая часть из них рассчитана на применение языков программирования и специализированных библиотек. Это требует наличие у исследователей навыков программирования и применения соответствующих библиотек. Что, несмотря на все выявленные преимущества, затрудняет использование данной технологии менеджерами и специалистами предприятий.

Данная работа показывает применение технологий обработки естественного языка для анализа новостей определённой сферы с целью получения информации о её состоянии, главных темах, ключевых игроках и наметившихся тенденциях. При этом используются современные инструменты и технологии анализа текстовых данных. Приводятся рекомендации по использованию рассматриваемых систем и технологий.

Используемые материалы, инструменты и методы

Для работы с такими ключевыми элементами стратегического менеджмента как анализ конкурентной среды, отраслевой и организационный анализ оптимальным образом подходит учёт информации специализированных отраслевых порталов. Их главной особенностью является специфичность, которая одновременно является и главным плюсом по сравнению с ресурсами универсального характера. Пользователи имеют доступ к уже отобранной информации определённой сферы. Кроме того, многие эксперты и ведущие аналитики систематически приводят там свои обзоры по разным вопросам, включающим основные отраслевые тенденции, значимые события, появляющиеся открытия и новинки, успехи тех или иных разработок.

Так для демонстрации применения технологий обработки естественного языка в анализе внешней среды, определении конкурентов и ключевых игроков, применении бенчмаркин-

га, отслеживании отраслевых новинок, интересующих товаров, услуг и технологий был выбран портал, посвященный новостям техники и технологий (<https://www.ixbt.com/>). Этот выбор обусловлен тем, что портал является одним из крупнейших в рунете интернет-изданий и содержит обзоры и новости из различных технологических сфер. Здесь представлены самые востребованные и динамично развивающиеся отрасли, информация о которых необходима для предприятий, делающих ставку на инновационное развитие и использование современных технологий. Публикации ресурса посвящены компьютерной технике, смартфонам и другим гаджетам, автомобилям, космосу, информационным технологиям и программным продуктам.

Сфере техники и технологий со стороны государства сейчас уделяется большое значение, без её применения невозможно эффективное развитие ни одной из отраслей экономики. От владения информацией о намечающихся тенденциях, проводимых исследований, выходе новых товаров и услуг, положении конкурентов и возможных партнёров напрямую зависит устойчивое развитие многих организаций и предприятий.

Для демонстрации возможностей применения современных технологий анализа текстовых данных в стратегическом менеджменте решим следующие задачи:

- определение востребованных областей сферы техники и технологий;
- выявление лидирующих предприятий в сфере техники и технологий;
- обнаружение предприятий и компаний, приобретающих вес в отрасли, и определение причин этого;
- определение персон, имеющих влияние на развитие отрасли;
- выявление персон, набирающих вес в отрасли, и определение причин этого;
- определение основных тенденций отрасли.

Решение обозначенных задач может быть использовано не только в отраслях, которые производят или используют рассматриваемые технологии, но и при подготовке кадров, изменении бизнес-процессов предприятий, поиске новых направлений развития. Для решения поставленных задач рассматривались сообщения за период с 01.01.2020 по 30.06.2024 гг. Для извлечения и объединения сообщений использовался язык программирования Python и соответствующие библиотеки для составления HTTP-запросов, обработки полученных данных и создания датасетов.

Для анализа текстов исследователями, которые не являются специалистами в области информационных технологий и не обладают компетенциями в программировании и использовании классических библиотек машинного обучения и анализа больших данных используются low-code системы. В работе [7] приведен сравнительный анализ современных инструментов извлечения знаний из текстов, исходя из особенности решаемой задачи и практических навыков пользователя. В работе [8] рассматривается автоматическая обработка текста, его семантический анализ с выделением сущностей, представлено описание приложений и систем обработки текста, их функционал и примеры использования.

Для обработки полученных текстовых данных использовалась система PolyAnalyst¹. Система PolyAnalyst выполняет анализ как структурированных, так и не структурированных данных на всех этапах. Система разработана российским производителем программных продуктов Мегапьютер Интеллидженс и является аналитической low-code системой и средой разработки интеллектуальных решений.

При работе с текстовыми данными PolyAnalyst позволяет:

- проводить предварительный анализ и обработку данных с применением инструментов объединения, изменения структуры, удаления дубликатов, поиска схожих текстов, проверки орфографии и т.д.;
- проводить анализ данных, используя современные новейшие алгоритмы обработки естественного языка (NLP);

¹ <https://www.megaputer.ru>

– использовать широкий спектр статистических инструментов и алгоритмов машинного обучения;

– применять разнообразные инструменты визуализации, интерактивное представление результатов обработки.

Функционал данной системы в области текстовой аналитики позволяет извлекать сущности, классифицировать тексты, определять тональности сообщений, строить графы связей сущностей и ключевых слов. Построение проекта заключается в выборе и настройке узлов обработки данных. Для получения более точных и качественных результатов можно выполнять настройки узлов, используя возможности создания и подключения собственных словарей, встроенного языка поисковых запросов PDL, языка извлечения информации XPDL и настройки постобработки извлечённых сущностей.

В данной работе будут рассмотрены возможности информационно-аналитической платформы PolyAnalyst по анализу текстовых сообщений с использованием инструментов обработки стандартных сущностей, созданием пользовательских сущностей и пользовательских словарей.

Для обнаружения сущностей применяется узел Извлечение сущностей. Данный узел создаёт отчёт, отображающий извлечённые сущности и некоторые статистические данные, такие как поддержка и частота. К сущностям относятся как объекты реального мира, так и любые выражения с числами. Извлечение сущностей позволяет аналитику быстро представить неизвестные данные в структурированном виде и, как минимум, понять, о ком и о чем анализируемый текст. Полученное структурное представление данных с выделенными персонками, названиями компаний, брендов, стран, адресов, номеров телефонов и др. может стать отправной точкой для дальнейшего исследования текста.

Для каждой сущности существует свой список атрибутов, например, для сущности, обозначающей организацию, это может быть тип, расположение, отрасль деятельности, аббревиатура и т. д. Как и многие другие объекты системы PolyAnalyst, сущности являются интерактивными, выделяя сущность, мы получаем таблицу с текстами, где она встречается (рис. 1), которую можно использовать для дальнейшего анализа.

#	Name	Type	Location	Count
1	Samsung Group	Group	Республика Корея	Кор
2	Apple Inc.	Inc.	США	Кор
3	Google Inc.	Inc.	США	Пр
4	Microsoft Corp.	Corporation	США	Пр
5	Huawei Technologies Co., Ltd.	Co., Ltd.	Китай	Тел
6	Intel Corp.	Corporation	США	По
7	Яндекс	NV	Россия	Ин
8	ПАО «Сбербанк»	ПАО	Россия	Бан

Запись	Частота	Text content	Title
1	1	...и теперь уступает только Sams	Новости высоких тех
2	1	...Poco Qualcomm Realme Redmi	Hi-Fi и мультимедиа
3	1	...Poco Qualcomm Realme Redmi	IT-среда
8	3	...и теперь уступает только Sams	Лента новостей технс
13	5	...:21 16 Часы Samsung уже выпу	Новости высоких тех
14	1	...«действительно превзойдет эк	Новости высоких тех
15	1	...Вопросы компании Intel Фото	Согласие на обработк
16	4	...12:10 10 Samsung вернула себе	Новости высоких тех
17	1	...тантала и золота. Samsung про	Новости высоких тех
18	1	...19:11 3 Samsung «внедряется»	Новости высоких тех
20	1	Вопросы компании Intel Фото	Политика и медиа

Рис. 1. Результаты узла Извлечение сущностей

Полученные результаты и рекомендации

В исследовании публикации будут анализироваться по периодам, соответствующим рассматриваемым годам. Количество сообщений, содержащихся в каждом из периодов, показано в табл. 1.

Таблица 1 – Количество сообщений

Номер	Год	Количество сообщений
1	2020	18 475
2	2021	18 877
3	2022	21 732
4	2023	22 523
5	2024 (6 мес.)	12 561

Определение востребованных областей

Основная тематика сообщений показана в таблице 2. Самыми распространёнными темами текстов (которые содержали от 5 % сообщений и более) в 2020 году были «Компьютерные науки», «Экономика», «Физика» и «Транспорт». В 2022 в этот список добавилось «Инженерное дело», а в 2024 году – «Астрономия». Можно посмотреть, чем обусловлен рост популярности рассматриваемых тематик. Так сообщения, относящиеся к теме «Инженерное дело», связаны с обсуждением запуска американского пилотируемого корабля Crew Dragon в рамках миссии Crew-5 и работой Международной космической станции. Сообщения, отнесённые к теме «Астрономия», связаны с высказываниями Илона Маска, представителей NASA и Роскосмоса о космических программах.

Интересно отметить, что поддержка текстов, связанных с компьютерными науками, уменьшалась с 72 % в 2020 году до 28 % в 2024 году.

Гистограмма распределения основных тематик по годам показана на рис. 2.

Таблица 2 – Тематика сообщений

Номер	Тематика текстов	Поддержка 2020 г. в %	Поддержка 2021 г. в %	Поддержка 2022 г. в %	Поддержка 2023 г. в %	Поддержка 2024 г. в %
1	Компьютерные науки	72%	65%	46%	35%	28%
2	Экономика	11%	14%	19%	14%	14%
3	Физика	8%	7%	6%	5%	5%
4	Транспорт	5%	9%	18%	36%	42%
5	Инженерное дело	3%	3%	5%	6%	8%
6	Астрономия	1%	2%	4%	4%	6%

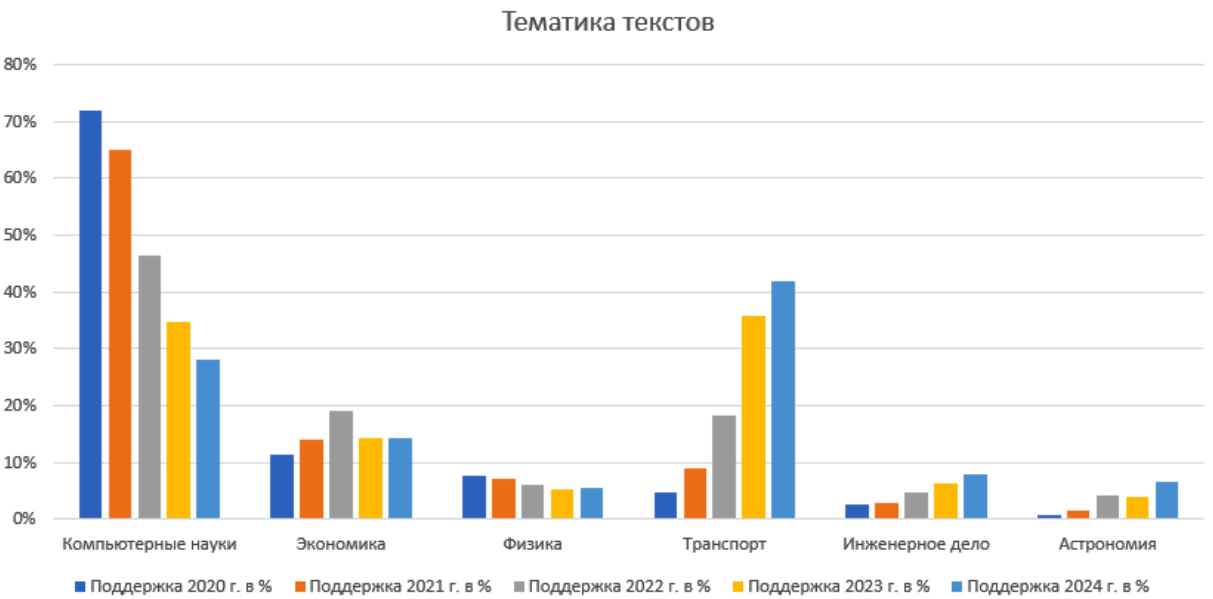


Рис. 2. Тематика сообщений

Можно сделать вывод, что интерес к компьютерным наукам снижается, и возрастает к транспорту, инженерному делу и астрономии. Хотя, исходя из проводимых мероприятий в области компьютерных наук, уделяемому вниманию цифровизации и технологиям искусственного интеллекта может сложиться мнение, что интерес к компьютерным наукам только возрастает. Также интересны темы, связанные с экономикой и физикой.

Наиболее значимыми темами являются компьютерные науки, транспорт и экономика. Популярность тем зависит от государственных программ и политики в рассматриваемой отрасли.

Кластеризация сообщений

Отрасль Компьютерные науки является достаточно обширной и включает много направлений. Для дальнейшей детализации области можно воспользоваться технологией кластеризации. При кластеризации тексты автоматически распределяются по кластерам. При этом нужно задавать предполагаемое количество кластеров. Как правило, это итерационный процесс, так как сразу верно предположить количество кластеров очень сложно. Названия полученных кластеров содержат первые по частоте лексемы, определяющие отношение к кластеру.

В нашем случае при кластеризации отрасли Компьютерные науки при указании количества предполагаемых кластеров от 3 до 8 были определены 5 кластеров, но описание некоторых кластеров частично совпадало, что затрудняло определение конкретной темы. Например, описание одного кластера было «камера, экран, опубликовать, анонс, инсайдер, рендер, линейка, ожидать, флагманский, источник», а другого – «разрешение, камера, флеш-память, датчик, ёмкость, аккумулятор, оперативный, фронтальный, основной, зарядка». После задания количества кластеров от 2 до 3 были выделены 3 кластера, которые уже отличались по описанию.

В итоге получилось следующее разделение сообщений по теме «Компьютерные науки» на кластеры:

- смартфоны;
- программное обеспечение;
- аппаратное обеспечение.

Распределение обнаруженных кластеров по рассматриваемым периодам показано на рис. 3.



Рис. 3. Распределение кластеров по периодам

Таким образом при кластеризации отрасли Компьютерные науки было определено, что наиболее популярной является область, связанная со смартфонами, далее – программное обеспечение, а затем – аппаратное обеспечение.

Анализ компаний

При анализе топ-15 компаний можно выделить те, которые присутствуют во всех анализируемых периодах. Эти организации показаны в таблице 5.

Таблица 5 – Компании, присутствующие во всех рассматриваемых периодах

Сущность	2020	2021	2022	2023	2024
Apple Inc.	1	1	1	1	1
Samsung Group	2	2	2	2	3
Huawei Technologies Co., Ltd.	3	3	7	6	6
Qualcomm Inc.	6	4	3	4	4
Google Inc.	4	5	5	7	7
Xiaomi Inc.	5	6	9	10	16
MediaTek	9	7	8	9	10
Intel Corp.	8	8	4	5	5
Microsoft Corp.	7	9	11	8	8

Из особенностей можно выделить появление в 2022 г. в первых 15 позициях отечественных компаний и госкорпораций (табл. 6): ПАО «АвтоВАЗ» (6 место), Роскосмос (10 место), Яндекс (13 место) и ГК «Ростехнологии» (14 место). До этого указанные организации либо не присутствовали в сообщениях, либо были внизу списка.

Таблица 6 – Появление новых компаний в 2022 году

Сущность	Рейтинг в 2022 г.	Поддержка в 2022 г.	Поддержка в 2020 г.
Apple Inc.	1	2053	2085
Samsung Group	2	1649	2062
Qualcomm Inc.	3	895	1169
Intel Corp.	4	857	855
Google Inc.	5	843	1254
ПАО «АвтоВАЗ»	6	764	0
Huawei Technologies Co., Ltd.	7	748	2032
MediaTek	8	714	760
Xiaomi Inc.	9	596	1220
Роскосмос	10	517	8
Microsoft Corp.	11	516	925
Space Exploration Technologies Corp.	12	365	70
Яндекс	13	308	115
ГК «Ростехнологии»	14	280	7
Bloomberg LP	15	265	68

В 2023 году в топ-15 попадают информационные агентства ИТАР-ТАСС (11 место), паблик Avtograd News в соцсети «ВКонтакте» (13 место) и РИА новости (14 место).

В результате анализа определены абсолютные лидеры, это компании мирового уровня. Их список отличается от других рейтингов, например от рейтинга «Топ-1000 крупнейших

компаний в технологическом секторе в мире по рыночной капитализации»¹, что позволяет не упустить из рассмотрения ряд значимых и весомых игроков. Нужно внимательно наблюдать за их стратегией поведения, выбираемыми направлениями развития и ориентирами.

При несомненном лидерстве крупнейших мировых компаний наметился устойчивый рост крупных российских компаний и предприятий. Что указывает на необходимость учитывать их при принятии стратегических решений.

Ещё одной выявленной особенностью стало то, что в лидеры стали попадать информационные агентства и значимые паблики, что говорит о важности ведения правильной информационной политики в развитии компании.

Анализ персон

Если анализировать людей, попавших в первые 15 мест по поддержке, то можно выделить группу, которая присутствует во всех рассматриваемых периодах (табл. 3). Первое место неизменно занимает Илон Маск. В табл. 3 в столбцах с названием года указывается рейтинг.

Люди, которые сохраняют присутствие в топ-15 каждого периода, являются руководителями или лидерами известных технологических компаний или известными экспертными аналитиками.

Таблица 3 – Люди, присутствующие во всех рассматриваемых периодах

Сущность	Атрибуты	2020	2021	2022	2023	2024
Илон Маск	Американский миллиардер; Владелец X, Tesla и SpaceX	1	1	1	1	1
Лу Вейбинг	Лидер Xiaomi; Глава Xiaomi China	3	2	9	4	8
Лэй Цзюнь	Председатель и генеральный директор Xiaomi Group	5	3	13	12	7
Минг-Чи Куо	Аналитик Apple; Известный аналитик	7	8	8	9	12
Росс Янг	Экспертный аналитик; Основатель Display Supply Chain Consultants и DisplaySearch	9	12	14	27	25
Тимоти Кук	Нынешний глава Apple; Генеральный директор Apple	12	9	15	16	13

С 2022 года в начало списка попали Президент РФ, руководители министерств и ряда госкомпаний, которые до этого не присутствовали или имели незначительную поддержку в текстах сообщений (табл. 4). В табл. 4 в столбцах с названием года указывается рейтинг по поддержке. Появившиеся персоны выделены цветом.

Анализ персон позволяет сделать вывод, что лидирующие позиции занимают руководители крупнейших компаний отрасли. Но не обязательна связь «высокое место компании – такое же высокое место представителя компании».

Выявлена тенденция усиления влияния на отрасль государственной политики, реализуемых программ поддержки и высказываний руководителей профильных государственных органов и крупных компаний.

Большой вес приобретают высказывания признанных аналитиков и экспертов.

Обобщая полученные результаты анализа текстовых данных, можно сделать следующие выводы, которые нужно учитывать в стратегическом менеджменте:

1) нужно определять актуальные темы и направления на основании анализа данных, так как они меняются и не всегда соответствуют ожиданиям;

2) нужно определять ведущие компании и персоны на основании анализа данных (они не всегда совпадают с публикуемыми рейтингами);

¹ <https://disfold.com/sector/technology/companies/>

3) необходимо учитывать набирающие вес в отрасли отечественные компании и организации;

4) увеличилось влияние решений, принимаемых государственными органами и крупным компаниями, на развитие отрасли;

5) большое значение нужно уделять информационной политике, проводимой организациями;

6) нужно принимать во внимание мнения авторитетных экспертов отрасли.

Таблица 4 – Появление новых персон

Сущность	Атрибуты	2020	2021	2022	2023	2024
Илон Маск	Владелец X, Tesla и SpaceX	1	1	1	1	1
Максим Юрьевич Соколов	Глава АвтоВАЗа	32	32	3	2	2
Максим Кадаков	Главный редактор журнала «За рулем»	32	32	3	3	3
Владимир Владимирович Путин	Президент РФ	16	25	6	7	4
Денис Мантуров	Первый вице-премьер РФ; Глава Минпромторга РФ	30	28	5	5	5
Лэй Цзюнь	Основатель компании, Генеральный директор Xiaomi	2	3	12	10	6
Марк Гурман	Редактор Bloomberg; Журналист Bloomberg	22	10	7	6	7
Лу Вейбинг	Лидер Xiaomi; Президент Xiaomi Group	4	2	9	4	8
Юрий Борисов	Гендиректор Роскосмоса	30	32	11	14	9
Сергей Циганов	Автор и ведущий телеграм-канала «Русский автомобиль»	32	32	39	11	10
Михаил Мишустин	Премьер-министр РФ	23	30	10	8	11
Минг-Чи Куо	Аналитик Apple; Аналитик Tianfeng International	7	8	8	9	12
Тимоти Кук	Нынешний глава Apple; Генеральный директор Apple	11	9	15	16	13
Павел Дуров	Глава Telegram; Создатель Telegram	15	14	22	26	13
Джеффри Безос	Миллиардер; Основатель и глава компании Amazon	18	6	30	29	13

Рекомендации по анализу текстовых сообщений

Приведём рекомендации по анализу текстовых сообщений, которые помогут проводить анализ текстов новостей и других публикаций по определению тематик текстов, ключевых персон и организаций, значимых событий:

1. Ввести порог значимости для рассматриваемых сущностей или тем (минимальное значение поддержки, топ первых значений).

2. Определить «Ключевые объекты», которые присутствуют во всех периодах с учётом порога значимости.

3. Находить объекты, которые появляются в определённый период и больше его не покидают (изменение обстановки, повестки).

4. Обнаруживать объекты, однократно попадающие в выбранный список («Событийные явления»).

5. При кластеризации сообщений нужно добиваться, чтобы описания кластеров не пересекались и могли быть однозначно идентифицированы.

Выводы

Работа показывает применение технологий обработки естественного языка для анализа новостей сферы техники и технологий с целью получения информации для принятия управленческих решений.

Были определены востребованные области, выявлены лидирующие предприятия, обнаружены предприятия и компании, приобретающих вес в отрасли, определены персоны, имеющие влияние на развитие отрасли, определены направления развития отрасли. Это позволило получить выводы, которые нужно учитывать при разработке стратегии развития и принятии стратегических управленческих решений.

Основными результатами работы являются следующие:

1. Показано использование современных технологий обработки текстов на естественном языке в стратегическом менеджменте.

2. Приведён анализ текстовых сообщений о технике и технологиях с целью определения ключевых игроков, значимых событий и тенденций развития отрасли.

3. Выработаны рекомендации по принятию стратегических решений в менеджменте на основе анализа данных.

4. Сформулированы рекомендации по анализу текстов для принятия стратегических решений с использованием технологий обработки естественного языка.

Работа подтверждает вывод, что использование технологий анализа больших данных и NLP в бизнес-аналитике ускоряет процесс анализа, позволяет эффективно интегрировать разнородные данные и синтезировать новую информацию, необходимую для принятия эффективных управленческих решений.

Список источников

1. Заславская В.Л. Big Data как концептуальная основа системы бизнес-аналитики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. № 10. Т. 3. С. 146-152. DOI: doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.10.03.017.

2. Шумская Е.Н. Роль и место стратегического менеджмента в устойчивом развитии предприятия // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Сер.: Социально-экономические науки. 2023. Т. 16. № 6. С. 168-178. DOI: dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2023-6-168-178.

3. Ebule A.E. Leveraging Artificial Intelligence in Business Intelligence Systems for Predictive Analytics // International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM). 2025. Vol. 13. № 01. P. 1862-1879. DOI: doi.org/10.18535/ijssrm/v13i01.ec02.

4. Natural language processing (NLP) in management research: A literature review / Y. Kang, Z. Cai, C.W. Tan et al. // Journal of Management Analytics. 2020. № 7 (2). P. 139-172. <https://doi.org/10.1080/23270012.2020.1756939>.

5. Достижение бизнес-целей посредством использования NLP / А.В. Батищев, Р.С. Мамедов, Н.А. Кондратенко, А.В. Волков // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 596-600.

6. Гончарова О.В., Халеева С.А. Обработка естественного языка и машинное обучение в лексико-семантическом анализе текстов // Язык и культура в эпоху интеграции научного знания и профессионализации образования. 2022. № 3-1. С. 127-134.

7. Мусаев А.А., Григорьев Д.А. Обзор современных технологий извлечения знаний из текстовых сообщений // Компьютерные исследования и моделирование. 2021. Т. 13. № 6. С. 1291-1315. DOI: [10.20537/2076-7633-2021-13-6-1291-1315](https://doi.org/10.20537/2076-7633-2021-13-6-1291-1315).

8. Корешова Т. Семантический анализ для автоматической обработки естественного языка. 2021. URL: https://rdc.grfc.ru/2021/09/semantic_analysis/#post-1707-_Точ69397632 (дата обращения 13.03.2025).

References

1. Zaslavskaya V.L. Big Data kak konceptual'naya osnova sistemy biznes-analitiki [Big Data as a conceptual basis for BI systems] // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2022. Vol. 3. № 10. P. 146-152. DOI: doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.10.03.017 (in Russian).
2. Shumskaya E.N. Rol' i mesto strategicheskogo menedzhmenta v ustojchivom razvitii predpriyatiya [Strategic Management as an Important Direction of Enterprise Development] // *Vestnik YUzhno-Rossiyskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Ser.: Social'no-ekonomicheskie nauki*. 2023. № 16 (6). P. 168-178. DOI: dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2023-6-168-178 (in Russian).
3. Ebule A.E. Leveraging Artificial Intelligence in Business Intelligence Systems for Predictive Analytics // *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*. 2025. Vol. 13. № 01. P. 1862-1879. DOI: doi.org/10.18535/ijssrm/v13i01.ec02.
4. Natural language processing (NLP) in management research: A literature review / Y. Kang, Z. Cai, C.W. Tan et al. // *Journal of Management Analytics*. 2020. № 7 (2). P. 139-172. <https://doi.org/10.1080/23270012.2020.1756939>.
5. Dostizhenie biznes-celej posredstvom ispol'zovaniya NLP [I Achieving business goals through the use of NLP] / A.V. Batishchev, R.S. Mamedov, N.A. Kondratenko, A.V. Volkov // *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*. 2023. № 6 (50). P. 596-600 (in Russian).
6. Goncharova O.V., Khaleeva S.A. Obrabotka estestvennogo yazyka i mashinnoe obuchenie v leksiko-semanticheskom analize tekstov [Natural Language Processing and Machine Learning in Lexico-semantic Text Analysis] // *Yazyk i kul'tura v epohu integracii nauchnogo znaniya i professionalizacii obrazovaniya*. 2022. № 3-1. P. 127-134 (in Russian).
7. Musaev A.A., Grigoriev D.A. Obzor sovremennykh tekhnologij izvlecheniya znaniy iz tekstovykh soobshchenij [Extracting knowledge from text messages: overview and state-of-the-art] // *Komp'yuternye issledovaniya i modelirovanie*. 2021. Vol. 13. № 6. P. 1291-1315. DOI: 10.20537/2076-7633-2021-13-6-1291-1315 (in Russian).
8. Koreshova T. Semanticheskij analiz dlya avtomaticheskoy obrabotki estestvennogo yazyka [Semantic Analysis for Automatic Processing of Natural Language]. 2021. URL: https://rdc.grfc.ru/2021/09/semantic_analysis/#post-1707-_Toc69397632 (accessed 10.02.2025) (in Russian).

Иван Юрьевич Пикалов

кандидат педагогических наук, доцент
кафедры «Компьютерные технологии
и информатизация образования»,
руководитель научно-методического центра
разработки информационных систем
и анализа данных, Курский государственный
университет, Курск, Россия
e-mail: ivan.pikalov@gmail.com

Ivan Yu. Pikalov

ORCID ID: 0000-0002-5438-7429
PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Department of Computer Technology
and Informatization of Education,
Head: Center for Information Systems
Development and Data Analysis,
Kursk State University, Kursk, Russia
e-mail: ivan.pikalov@gmail.com

Образец для цитирования:

Пикалов И.Ю. Использование современных технологий анализа текстовых данных в стратегическом менеджменте // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2025. № 2 (46). С. 81-92.

Cite this article as:

Pikalov I.Yu. Modern text data analysis technologies in strategic management // *Actual problems of economics and management*. 2025. № 2 (46). P. 81-92 (in Russian).

Д.Л. Скопич, И.А. Ушаков

РОЛЬ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ КАК СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

D.L. Skopich, I.A. Ushakov

THE ROLE OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE AS A MODERN SYSTEM FOR MANAGING PROJECT ACTIVITIES OF AN ORGANIZATION

В статье рассматривается процесс трансформации офиса управления проектами в современных организациях. Проведён анализ отечественных и зарубежных источников на предмет определения места офиса управления проектами в системе управления проектной деятельности. На основе проведенного исследования была разработана модель проектного офиса в организациях, позволяющая применять эффективные инструменты проектного менеджмента, а также модель контуров системных перспектив офиса управления проектами, которая отражает новые пути развития проектного управления в организации.

Ключевые слова: проект, управление проектами, офис управления проектами, система управления проектной деятельностью организации

The article examines the process of transformation of the project management office in modern organizations. Analysis of domestic and foreign sources was conducted to determine the place of a project management office in the project management system. Based on the conducted research, a model of the project office in organizations was developed, allowing the use of effective project management tools, as well as a model of the contours of systemic prospects of the project management office, which reflects new ways of developing project management in the organization.

Keywords: project, change management, regional market, organization growth, project management office, market diversification

Введение

Современные возможности гибкой комбинации функций офиса управления проектами (английская версия project management office – PMO) позволяют управлять эффективностью, форматом и обликом офиса в каждой конкретной организации. Это инструмент, значение которого определяется параметрами успешности его применения для оптимизации решения производственных оперативных задач проектного управления. Существуют и функционируют различные модели проектного офиса, в каждой из которых за основу воздействия берется необходимый набор функций по наиболее быстрому пути управления проектами и продуктами, отмечаемых в различных источниках [1, с. 58; 2, с. 211]. Рассматриваются различные наборы функций офиса в системе менеджмента организации. В мировой практике применения PMO такие ключевые опции данного органа, как: мониторинг, поэтапный контроль, методологический путеводитель, инструмент стандартизации, создание и развитие проектных моделей, обучение проектному менеджменту, консультирование, инициация проекта, планирование проекта, координация и закрытие проекта, согласование проектных моделей и стратегических целей организации [3, с. 24]. Представленные функции офиса характеризуют его

взаимосвязь с организационным управлением и рыночной динамикой и в конечном итоге олицетворяют механизмы реального прямого воздействия на критические этапы развития проекта.

Тема роли офиса управления проектами как современной системы управления проектной деятельностью организации является актуальной в условиях динамично изменяющейся бизнес-среды, где эффективное управление проектами становится ключевым фактором успеха организации. Современные компании сталкиваются с необходимостью адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям, технологическим инновациям и возрастающей конкуренции. В этой связи проектный офис выступает как инструмент, обеспечивающий стандартизацию, координацию и контроль проектной деятельности, что способствует достижению стратегических целей организации.

Исследования в области управления проектами подчеркивают важность системного подхода к организации проектной деятельности. Работы таких авторов как Керцнер (Kerzner, 2017) подчеркивают, что проектный офис является критическим элементом для реализации стратегий через проекты. Он обеспечивает единую методологию, управление ресурсами и контроль за выполнением проектов. Исследования PMI (Project Management Institute, 2021) показывают, что организации, внедрившие проектный офис, демонстрируют более высокие показатели успешности проектов за счет улучшенной координации и снижения рисков.

Кроме того, работы Гарвина (Garvin, 2020) акцентируют внимание на роли проектного офиса в создании организационной культуры, ориентированной на непрерывное обучение и улучшение процессов. Современные исследования также подчеркивают важность и быструю возможность адаптации проектного офиса к специфике различных отраслей, что делает его универсальным инструментом для управления проектами в условиях неопределенности (Turner, 2019).

Таким образом, актуальность темы обусловлена необходимостью изучения роли проектного офиса как инструмента повышения эффективности проектной деятельности в современных организациях. Литературный обзор подтверждает, что проектный офис является важным элементом стратегического управления, способствующим достижению устойчивого конкурентного преимущества.

Новизна научного исследования заключается в разработке комплексного подхода к оценке роли офиса управления проектами как современной системы управления проектной деятельностью организации с учетом специфики различных отраслей и уровня зрелости проектного управления. В отличие от существующих исследований, которые преимущественно фокусируются на общих принципах функционирования проектного офиса, данное исследование позволяет оценить перспективы и увидеть первую модель трансформации проектного офиса в современных компаниях. Данная модель позволит оценивать степень влияния и возможности проектного офиса соразмерно с изменениями экономики и самого подхода к управлению в организациях.

Основной целью исследования является выявление особенностей и перспектив развития офиса управления проектами в условиях трансформации экономики. Для достижения данной цели в ходе исследования решаются следующие задачи: проводится анализ стратегической роли проектного офиса в современных компаниях, анализ развития инструментов проектного офиса, выявление методов и векторов трансформации современного проектного офиса, построение модели системных перспектив проектного офиса на основе полученных данных. Данные задачи комплексно помогают достичь цели исследования и сформировать роль проектного офиса в коммерческих организациях в контуре управления эффективностью компаний.

Теоретический анализ. Анализ стратегической роли РМО на современном этапе развития

Управление проектами как научная дисциплина и практическая деятельность активно развивается с середины XX века, однако роль офиса управления проектами (ОУП) как си-

стемного элемента проектного управления стала предметом глубокого изучения лишь в последние десятилетия. Теоретико-методологические подходы к исследованию ОУП можно разделить на несколько ключевых направлений.

В работах таких авторов как Керцнер (Kerzner, 2017) и Тернер (Turner, 2019) ОУП рассматривается как центральный элемент системы управления проектами, обеспечивающий стандартизацию процессов, координацию ресурсов и контроль за выполнением проектов. Эти исследования подчеркивают, что проектный офис способствует повышению зрелости проектного управления в организации, что, в свою очередь, ведет к улучшению результатов проектов. Однако в данных работах недостаточно внимания уделяется адаптации проектного офиса к специфике различных отраслей и уровней зрелости организаций.

Проектный офис как инструмент стратегического управления. Исследования РМИ (Project Management Institute, 2021) и Гарвина (Garvin, 2020) акцентируют внимание на роли проектного офиса в реализации стратегических целей организации. Авторы отмечают, что проектный офис способствует интеграции проектной деятельности с бизнес-стратегией, обеспечивая согласованность между операционными и стратегическими задачами. Однако существующие подходы не учитывают в полной мере влияние проектного офиса на инновационное развитие организаций и его роль в условиях цифровой трансформации.

Проектный офис и управление в условиях неопределенности. Современные исследования, такие как работы Саттона (Sutton, 2020), подчеркивают важность гибкости и адаптивности проектного офиса в условиях быстро меняющейся бизнес-среды. В частности, рассматриваются вопросы управления рисками, внедрения agile-подходов и поддержки удаленных команд. Тем не менее недостаточно изучены механизмы интеграции гибких методологий в традиционные структуры проектного офиса, что ограничивает их практическую применимость.

Проектный офис и организационная культура. Работы Шайна (Schein, 2017) и других исследователей показывают, что проектный офис играет ключевую роль в формировании проектно-ориентированной организационной культуры. Он способствует развитию командной работы, обучению и обмену знаниями. Однако в данных исследованиях слабо освещены вопросы измерения влияния проектного офиса на культуру организации и его долгосрочные эффекты.

Несмотря на значительный объем теоретических и практических исследований, посвященных РМО, можно выделить следующие пробелы:

- Ограниченное внимание к роли ОУП в условиях цифровой трансформации и управления в нестабильной экономической среде.
- Недостаточная изученность влияния проектного офиса на инновационное развитие организаций и его системных перспектив в будущем.

Данное исследование направлено на устранение указанных пробелов путем разработки комплексного подхода к исследованию роли проектного офиса, как современной системы управления проектной деятельностью. В частности, предлагается новая модель системных перспектив проектного офиса в стратегическом развитии организаций в условиях цифровой трансформации. Это позволит углубить теоретическое понимание функций проектного офиса и предложить практические рекомендации для его внедрения и совершенствования.

РМО наиболее развит как стратегический и тактический орган управления проектной деятельностью организации, находящейся в постоянном движении в рамках рыночных механизмов. Основные элементы этого органа, такие как функции, роли и команда определяют его тактико-оперативную или системно-стратегическую направленность в каждой организации. При этом данные два аспекта могут быть сбалансированно выражены в одном офисе, что определяется зрелостью проектного управления в организации и значением самих проектов для жизнедеятельности компании.

Важно отметить, что функции, роли и команда офиса, как правило, соотносятся с ключевыми проектными направлениями организации. Так, в рассматриваемом мировом опыте функционирования РМО [4, с. 9] проектный офис может специализироваться на разных ти-

пах проектов, участвовать в реализации программ и контролировать портфель проектов (таблица). Выделенные нами особенности организации офиса отражены на рис. 1.

Пять стадий зрелости РМО [2]

Стратегическая согласованность				
Зрелость бизнеса				Этап 5. Центр управления Управление непрерывным совершенствованием и межотраслевым сотрудничеством для достижения стратегических бизнес-целей
Поддержка процессов			Этап 4. Продвину- тый проектный офис Применение интегрированных и всесторонних возможностей управления проектами для достижения бизнес-целей	
Контроль процессов		Этап 3. Стандарт Проектного офиса Создать потенциал и инфраструктуру для поддержки и управления целостной проектной средой		
Проектный обзор	Этап 2. Базовый офис управления			
Этап 1. Проектный офис Достижение конечных результа- тов проекта и цели в отношении затрат, графика и использования ресурсов	Разработка стандартной и повторяемой методологии управления проектами для использова- ния во всех проектах			
– 1 или более проектов – 1 проектный менеджер	– много проектов – много менеджеров – менеджер контроля – привлечение доп. персонала на неполный день	– много проектов – много менеджеров – менеджер контроля – привлечение доп. персонала на полный день – директор проектного офиса	– много проектов – много менеджеров – менеджер контроля – директор проектного офиса – преданный своему делу технический и вспомога- тельный персонал	– много проектов – директор проектного офиса – преданный своему делу технический и вспомогательный персонал – разделение специалистов по профильным направлениям

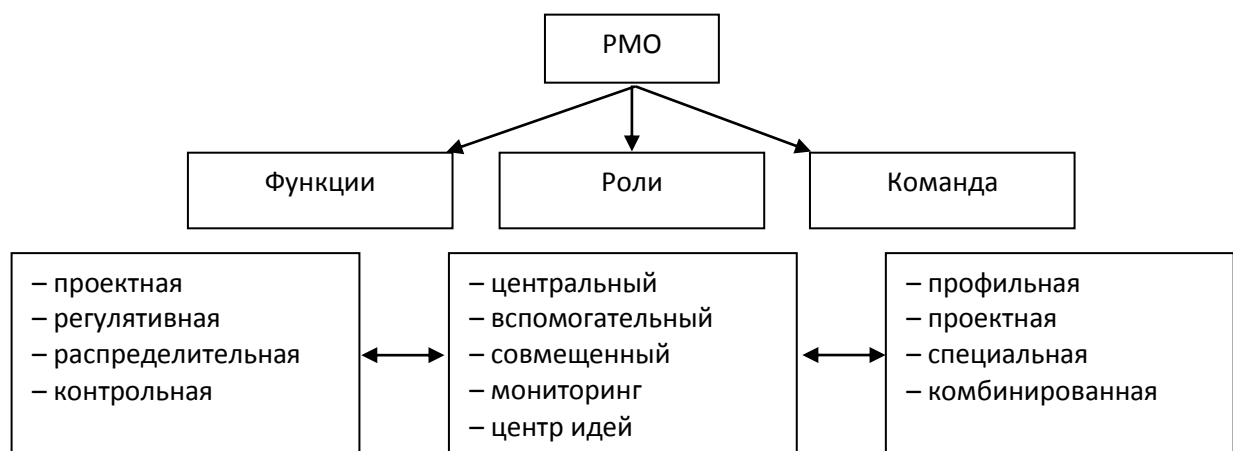


Рис. 1. Система основных функций, ролей и командных комбинаций проектного офиса (составлено автором)

Анализируя различные роли РМО в системе проектного управления, можно отметить достаточный набор вариантов применения офиса для решения многоаспектных задач. Таким образом, в современной практике офис управления проектами может быть выражен административным, контрольным или идейным органом. При этом функции и типы команд в каждом типе офиса различаются. В современной научной литературе [5, с. 21; 6, с. 33] высказывается идея об устаревании офиса, а также о его неспособности решать актуальные задачи. Однако мы считаем, что действительно неэффективным является административный и, в некоторой степени, контрольный (так как в организациях есть, как правило, свои контролирующие органы) офисы. В то же время идейный (проектный) офис при соответствующей организации работы команды в нем может являться сильным инструментом решения тактических задач. При этом наиболее успешными для функционирования идейного офиса считаем комбинированные команды, подобранные по основным для компании системно-выраженным качествам. Также выделенные характеристики офиса отражают мобильность и гибкость такого органа. Постоянная динамика условий взаимодействия организаций с внешней средой в процессе проектного управления открывает перед проектным офисом перспективу органа концентрации внутреннего потенциала проекта для максимально эффективного продвижения на рынке. Считаем, что основными направлениями в этой сфере являются стратегическая задача вывода проекта на новый уровень конкуренции, используя наиболее сильные и управляемые со стороны офиса стороны проекта.

Эмпирический анализ

В рамках исследования офиса управления проектами (РМО) как современной системы управления проектной деятельностью организации применяется широкий спектр методических подходов, методов и инструментов. Основные из них:

Методология управления проектами:

1. Использование международных стандартов, таких как PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) и Agile-подходы. Эти стандарты предоставляют структурированные рекомендации по управлению проектами, включая процессы, роли и инструменты.
2. Анализ методологий, адаптированных под специфику РМО, таких как Scrum, Kanban и Lean, которые позволяют гибко управлять проектами в условиях неопределенности.

Методы анализа зрелости РМО:

1. Применение моделей зрелости, таких как OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) и P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model). Эти модели позволяют оценить уровень зрелости процессов управления проектами в организации и определить направления для улучшений.
2. Использование опросников и анкетирования для оценки текущего состояния РМО и выявления слабых мест.

Инструменты управления проектами:

1. Программное обеспечение для управления проектами (например, Microsoft Project, Jira, Asana, Trello), которое позволяет автоматизировать процессы планирования, контроля и отчетности.
2. Системы бизнес-аналитики (BI-системы) для анализа данных по проектам и принятия обоснованных решений.

Качественные и количественные методы исследования:

1. Проведение интервью с руководителями проектов и сотрудниками РМО для сбора экспертных мнений и анализа практик.
2. Анализ кейсов успешных и неудачных проектов для выявления факторов, влияющих на эффективность РМО.
3. Статистический анализ данных по проектам (сроки, бюджет, качество) для оценки эффективности работы РМО.

Подходы к организационному проектированию:

1. Исследование организационной структуры РМО, включая распределение ролей и ответственности (например, Project Manager, Portfolio Manager, РМО Director).

2. Анализ процессов взаимодействия между РМО и другими подразделениями компании.

Эмпирический анализ показывает, что офис управления проектами (РМО) является важным элементом современной системы управления проектной деятельностью организации. Методический инструментарий, включающий стандарты управления проектами, модели зрелости и программное обеспечение, позволяет эффективно внедрять и развивать РМО. Практика применения РМО в компаниях демонстрирует его значимость для достижения стратегических целей, однако успешное внедрение требует учета специфики организации и преодоления типичных проблем. Современные тренды, такие как цифровизация и гибридные методологии, открывают новые возможности для повышения эффективности РМО.

При этом указанные выше методы описывают функциональные стороны офиса управления проектами в организации, но не помогают определить современные роль и положение такого офиса в развивающихся коммерческих компаниях. Для того чтобы выявить основные тенденции трансформации современного РМО, необходимо рассмотреть специфику работы новых практик и технологий внутри такого офиса, трансформацию методов взаимодействия и каналов управления такого офиса и на основе полученных данных построить системные перспективы проектного офиса в структуре коммерческих компаний.

Результаты исследования. Специфика применения новых практик РМО

В механизме комбинации ролей, функций и команд офиса важным вопросом является стратегическое расположение этого органа в системе менеджмента организации, что определяет административную и гибкую составляющие его функционирования. Эти два необходимых компонента достигаются путем постановки офиса не в систему бюрократических связей менеджмента, а в механизм оперативного управления с элементом подотчетности главному офису. Минимизация административного аспекта и линейности управления внутри офиса – обязательное условие его реального успешного функционирования. Применяемые в мировой практике методы построения функциональных связей в РМО [7, с. 417; 8, с. 19] основаны на распределении обязанностей между отделами офиса по системе этапов работ, составляющих основу карты жизненного цикла проекта. При этом определяемая группа целевых показателей деятельности отделов, как правило, распределяются между следующих приоритетных направлений: команда, проекты, развитие, управление и контроль, ресурсы, оперативные задачи. Также офис может включать выполнение всех приоритетных направлений, или группы из нескольких, и при этом управления не последовательным – от одной задачи к другой, а комплексным в сочетании сбалансированного распределения ресурсов для решения задач по нескольким направлениям одновременно. Подобный проектно-функциональный метод позволяет объединять разноплановые задачи в единый узел тактических задач, решение которых предполагает задействование максимума свободных ресурсов из всех вовлеченных отделов. Схема функционирования такого механизма представлена на рис. 2.

Представленная взаимосвязь компонентов внутри офиса характеризует тонкую и подвижную структуру управления, чувствительную, как к внутренним, так и к внешним изменениям. Однако именно в таком виде каналы подачи и обработки информации могут работать на востребованных современным рынком скоростях. Ускорение решения любой задачи это естественный этап развития конкурентных проектов. Сформированные каналы связи между отделами определяют импульс и ход его движения для решения задач в офисе, что, в свою очередь, определяет схему эффективности РМО в организации [9, с. 1891]. Современные исследователи отмечают особую роль офиса в специальных сферах проектной деятельности [10, с. 187]. Так, происходящая трансформация внутреннего организма офиса показывает мобильность этого органа и его тактическую выживаемость в условиях изменения глобальных тенденций предпринимательской среды.

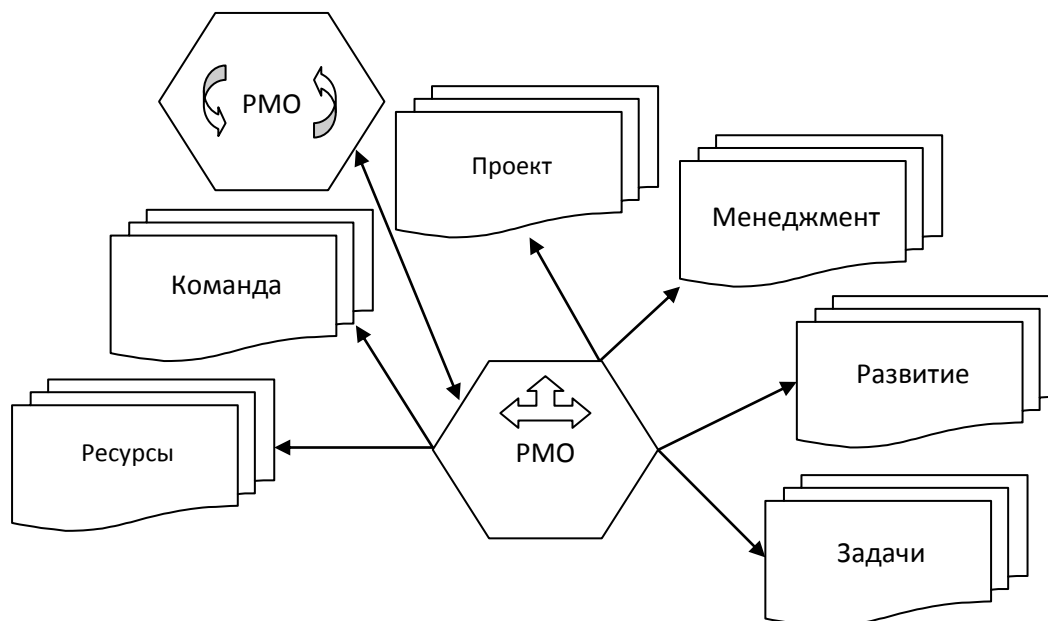


Рис. 2. Место проектного офиса в системе управления проектом (составлено автором)

Рассматривая возможности офиса в отношении организации внутренней работы в компании, важно также отметить реальную роль офиса в продвижении проекта (продукта) во внешней среде (на рынке). Выполняя роль центра идей, офис может выступать связующим звеном коммуникации между тенденциями и аспектами секторов рынка и проектным менеджментом компании. Связующим офис становится в случае выполнения крупных проектных контрактов, в особенности, когда необходимо осуществлять взаимодействие между несколькими организациями-участниками проекта. При таком перекрестном движении управленческих инициатив каждый РМО отдельной организации координирует деятельность по реализации своей части проекта и согласовывает эти программы с другими организациями. При этом следует также отметить, что при такой деятельности по согласованию нескольких модульных процессов управления одним проектом существует риск дополнительной бюрократизации проектного офиса и торможения в креативно-идейном функционировании. Отмечаемые иностранными исследователями особенности трансформационных процессов внутри офиса в крупных проектах [11, с. 15] отражают стремящиеся к завершению процессы установления функциональных связей управления внутри офиса.

Трансформация форм и методов воздействия РМО

Рассматривая научно-аналитические выводы мировых исследователей о роли и организации РМО [12, с. 47], можно сделать вывод о том, что на различных этапах реализации проекта, влияние и значение менеджмента со стороны офиса также различно. В первую очередь, это связано с возможностью воздействовать на недостатки проекта и более оперативно решать задачи на этапах критических работ в детерминантах специальных проектных операций. Представляя процесс реализации проекта в классической модели Ганта с выделением критических работ можно провести диагональ критического управления РМО. Эта диагональ иллюстрирует время движения инициатив от офиса и их влияния на проект на разных этапах выполнения критических работ пути. Оперативно-тактические задачи управления, лежащие на критическом пути, содержат рассмотренные нами ранее [13, с. 709] точки ключевого роста проекта, поэтому особое воздействие на них через офис является положительным фактом. Использование этого ресурса офиса является одним из ключевых элементов на пути трансформации этого органа в мировой практики проектного управления.

Опыт работы офиса в различных организациях, представленный исследователями [14, с. 13] помогает нам объяснить предлагаемую модель развития самого офиса в будущем

в проектных организациях. Разработанная нами модель (рис. 4) позволяет выделить наиболее устойчивые каналы связи офиса и проектных процессов, и, следовательно, выявить эффективные инструменты регуляции компонентов проекта на тех этапах его развития, которые формируют природу и базисную структуру проекта. Представленная в модели диагональ иллюстрирует движение управленческого импульса от проектного офиса к этапам реализации проекта и отражает время и сложность внесения коррекционных действий в проект на различных этапах.

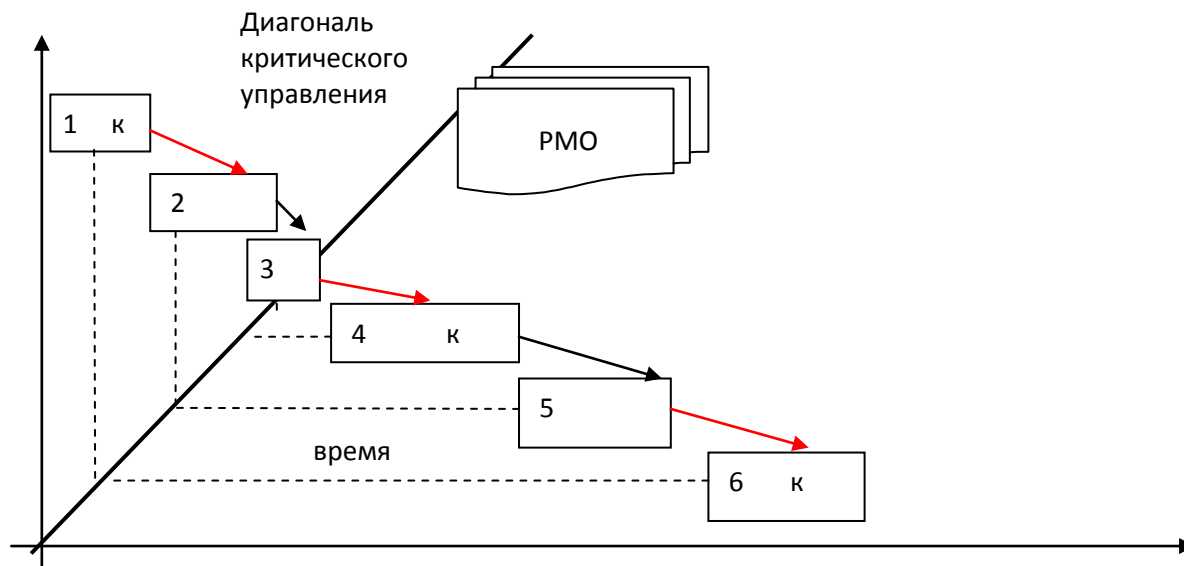


Рис. 3. Модель проектного офиса (составлено автором)

В разработанной модели проектный офис представляет собой не административный центр, а вспомогательный идейный центр с необходимым быстрым набором активных каналов внесения изменений в тело проекта. Отраженные в модели схематические пути от диагонали офиса к этапам в реализации проекта являются абсолютными показателями успешного функционирования офиса. В современных условиях рынка, подверженного гиперчувствительности к тенденциям мировой предпринимательской среды, скорость реагирования проектного управления на эти изменения становится детерминантом выживаемости проекта и эффективности менеджмента. Основными задачами на таком пути ускорения внедрения изменений являются:

- 1) трансформация РМО в реалиях смещающихся координат проектного движения, происходящая в системе внутреннего управления офиса и его взаимоотношений в системе управления организацией;
- 2) создание гибких и прозрачных путей передачи информации – формируемая динамикой отношений многоканальность информационных потоков в отделах офиса, позволяющая обрабатывать информацию не по ступеням ознакомления, а одновременно из ресурса получения;
- 3) актуальный анализ критических работ по реализации проекта, способный вовремя показать присутствующие недостатки проектного организма, а также выявить скрытый потенциал проекта в других отраслях и сферах конкурентного взаимодействия;
- 4) совершенствование стратегии проекта (продукта) не как формального обоснования конкретных действий, а как приспособление сильных сторон проекта в конкретном этапе к релевантным зонам планируемого рынка развития.

Данные задачи могут решаться проектным офисом с помощью диагонали критического управления с расчетом наиболее чувствительных зон воздействия и оценкой уязвимых сторон. Это работы по повышению конкурентоспособности проекта на рынке. В этом одно из основных направлений трансформации РМО – от планово-сопроводительной деятельности к конкурентоусиливающей активности. В такой форме считаем, что у проектного офи-

са есть реальные перспективы в будущих проектных организациях. Несмотря на глобальные структурные изменения в процессах управления проектами в компаниях, исследователями отмечаются успешные практики применения проектного офиса для решения многих задач управления [15, с. 8]. Эффективность функционирования отмечается как в средних организациях, так и в крупных международных проектах.

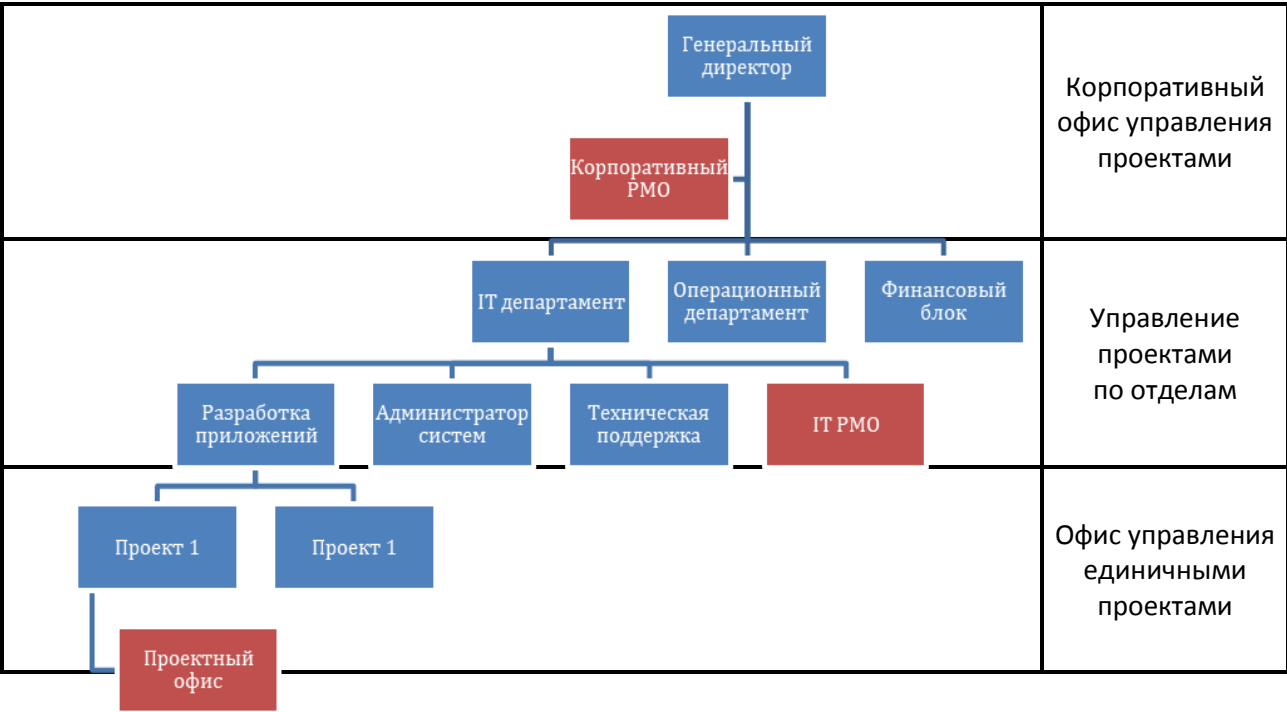


Рис. 4. РМО в организационной структуре компании

Системные перспективы РМО

Завершающим этапом нашего исследования является анализ системных перспектив РМО в современных динамично меняющихся организациях. Актуальная концепция РМО выражается через трансформацию технологических решений по реализации проектов [16, с. 40]. Так, основной несущей конструкцией офиса остается проектная функциональная структура, однако его цели и задачи, а вместе с ними и методы воздействия на проект изменяются в сторону устранения недостатков проекта и повышения его конкурентоспособности. Реализация стратегии проекта совместно с оперативным реагированием на ситуационные задачи представляют действующую природу трансформации офиса. В первую очередь выделяем успешные практики в отдельных компаниях, которые вместе формируют базу развития этого органа. Важным элементом новой концепции офиса становится его роль центра связи проектных инициатив (внутренней среды организации) и внешних тенденций предпринимательской среды. При этом в условиях динамики современных алгоритмов управления в организациях при осуществлении креативных проектов проектный офис получает несколько путей развития. Каждый из этих путей отражает перспективы этого органа в контурах движения инициатив и пересечения открытых и закрытых системных блоков организации. В первую очередь мы раскрываем эти пути, потому что считаем необходимым и эффективным применение новых функций РМО. Для системного представления новых преимуществ офиса в современных проектных компаниях была разработана модель системных перспектив РМО. Она иллюстрирует основные блоки воздействия офиса в процессе управления проектами в организации в потоке преобразования внутренних импульсов в конкурентоспособные на рынке элементы гибкого проекта.

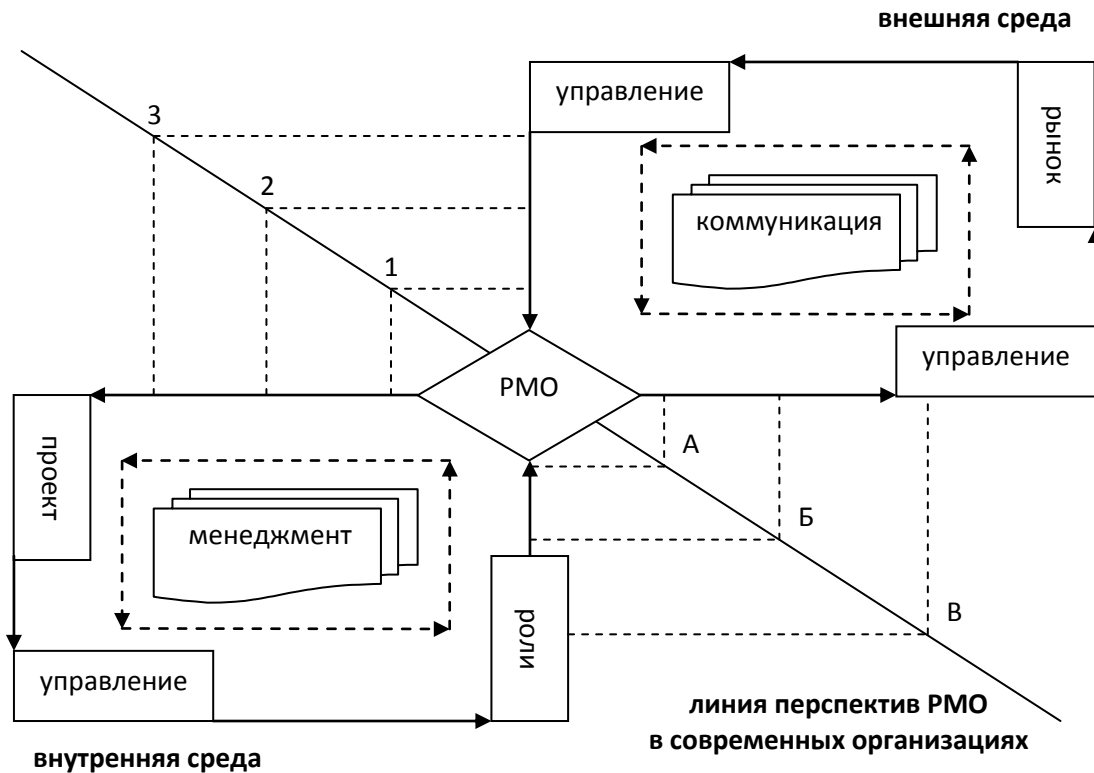


Рис. 5. Модель системных перспектив проектного офиса в трансформации классических концепций (составлено автором)

Разработанная и представленная нами модель имеет своей целью аккумулировать основные практические и научные выводы международных исследователей. Основой описания выявленных нами перспектив проектного офиса являются 3 контура связи, в которых особую роль играет офис при взаимодействии внутренней и внешней среды организации. Таковыми контурами являются контур А-1 (проект и тенденции рынка), Б-2 (управление и поиск агентов), В-3 (конфигурация проектного офиса и рыночный механизм).

Данные контуры характеризуют основные перспективы проектного офиса в современном проектном менеджменте. Для системного представления каждого контура перспектив подробно рассмотрим каждый контур с основными присущими ему элементами.

Контур А-1 находится на линии перспектив офиса и отражает новые комбинаторные возможности офиса, как центра опережающего планирования проекта. Это выражается в предвидении и прогнозировании ключевых тенденций в среде проекта, и наделение его изначально такими компонентами, при которых проект будет конкурентоспособен более, чем в обычных условиях. Это означает, что динамика внешней среды в некотором смысле является координатной плоскостью, а проект и управление – направляющими на основе устойчивого прогнозирования. В этом контуре РМО становится перспективным центром генерирования будущего видения проекта, приведения проектных компонентов в форму, устремленную на уровень выше существующего.

Контур Б-2 определяется с внутренней среды самой системой менеджмента организации, а с внешней стороны – конъюнктурой рынка (секторов рынка). Системные перспективы проектного офиса в этом направлении связаны с применением развитых инструментов анализа обстановки и динамики интересующего сектора, а также с реорганизацией некоторых тактических уровней управления так, чтобы связи с рыночной структурой у организации укреплялись через этот реализуемый проект. Такое развитие функций проектного офиса открывает перспективу запуска процессов трансформации проекта из планового продукта в ресурс развития.

Контур В-3 связан с ролями и организмом проектного офиса с внутренней стороны и агентами рыночного механизма с внешней. Данный контур перспектив определяет будущее точечного взаимодействия офиса, как органа компании основных партнеров проекта. Точечное взаимодействие основывается на двухканальной связи инициаторов проекта и его партнеров, в котором каждая сторона, отдающая поэтапный импульс управления, такой же импульс и принимает. Подобные импульсы могут выражаться в форме предложений, инициатив, дополнительных сделок, финансовых, командных и иных движений. В таком процессе проектный офис занимает позицию держателя ключевой уникальной идеи проекта, его стратегии. Это перспективная функция проектного офиса – гармонизация неизбежных изменений в многостороннем проекте с остающейся прежней глобальной целью. Данный контур сегодня исследован зарубежными учеными [17, с. 9], которые определяют подобные выводы, как современно-ориентированные. Считаем, что разработанная нами модель системных перспектив проектного офиса отражает новые пути развития такого зарекомендовавшего себя органа проектного управления.

Заключение

В современных условиях развития бизнеса все больше предъявляется требований к системе управления проектной деятельностью организации. При этом мнение исследователей в отношении РМО [18, с. 82] значительно различается по определению перспектив развития этого органа. В нашем исследовании представлены векторы развития, а также перспективы обновления проектного офиса в системе проектного управления. Анализ научных источников позволил разработать модели проектного офиса. Полученные модели позволяют определить направления трансформации проектного офиса в связи с изменениями конъюнктуры рынка, а также определить векторы развития проектного управления в организации.

Список источников

1. Braun T. Configurations for Interorganizational Project Networks: The Interplay of the PMO and Network Administrative Organization // *Project Management Journal*. 2018. № 49 (4). P. 53-61. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/8756972818781710>.
2. Al Ameri, Tareq Zeyad Awad. The Roles of the Project Management Office In The Execution of the Organizations Strategic Plan. Dissertations, 2016. P. 253.
3. Giraudo L., Monaldi E. PMO evolution: from the origin to the future. Paper presented at PMI® Global Congress 2015 – EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2015. P. 19-26. Available online at <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-evolution-9645>.
4. Vanderjack B. What is the Difference Between DevOps and Scrum? // *PM World Journal*. 2019. Vol. VIII. Issue VIII. September. P. 6-11.
5. Karkukly W., Laliberte I. The Digital PMO: How PMOs need to Digitalize themselves and evolve to support their organization Digital transformation // *PM World Journal*. 2019. Vol. VIII. Issue VIII. P. 10-28.
6. António José Vieira Monteiro. Project Management Office Models: Typologies and Models. Dissertations, NOVA Information Management School, Universidade Nova de Lisboa, 2016. P. 32-41.
7. Oliveira R.R., Martins H.C. Strategy. People and Operations as influencing agents of the Project Management Office performance: an analysis through Structural Equation Modeling // *Gest. Prod.*, São Carlos. 2018. Vol. 25. № 2. P. 410-429. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2294-16>.
8. Pozniakov V. On the real value of project, program and portfolio management (PPPM) and PPPM standards // *PM World Journal*. 2020. Vol. IX. Issue VI. P. 16-25.
9. Li K., Qiu B., Shen R. Organization Capital and Mergers and Acquisitions // *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Cambridge University. 2018. Vol. 53. Issue 4. P. 1871-1909. doi: <https://doi.org/10.1017/S0022109018000145>.

10. Aziz E.E. The PMO: your key to strategy execution and results delivery. Paper presented at PMI® Global Congress 2014. EMEA, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2014. P. 178-195.
11. Rylander Eklund A., Simpson B. The Duality Of Design(ing) Successful Projects // Project Management Journal. 2020. № 51 (1). P. 11-23. doi: <https://DOI: 10.1177/8756972819888117>.
12. Buchan L., Simpson B. Projects-as-Practice: A Deweyan Perspective // Project Management Journal. 2020. № 51 (1). P. 38-49. doi: <https://DOI: 10.1177/8756972819891277>.
13. Sperry R.C., Jetter A. A Systems Approach to Project Stakeholder Management: Fuzzy Cognitive Map Modeling // Project Management Journal. 2019. № 50. P. 699-715. doi: <https://doi.org/10.1177/8756972819847870>.
14. Sara Brorström. The Strategy Process as a Result of Learning, Questioning, and Performing in a City Organization // International Public Management Journal. 2019. P. 1-28. DOI: 10.1080/10967494.2019.1606127.
15. Kuchta D., Stanek S. Application of Simulation to Selecting Project Strategy for Autonomous Research Projects at Public Universities // Administrative Sciences. 2020. № 10. № 18. P. 1-23. doi:10.3390/admsci10010018.
16. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation / G.C. Kane, D. Palmer, A.N. Phillips et al. // MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. 2015. P. 29-44.
17. Белякова Е.О., Молчанова Я.П. Проектный офис в проектно-ориентированных организациях // Успехи в химии и химической технологии. 2017. Т. XXXI. 2017. № 14. С. 7-9.
18. Николаенко В.С., Мирошниченко Е.А., Грицаев Р.Т. Модели зрелости управления проектами: критический обзор. Государственное управление // Электронный вестник. 2019. Вып. 73. С. 71-111.

References

1. Braun T. Configurations for Interorganizational Project Networks: The Interplay of the PMO and Network Administrative Organization // Project Management Journal. 2018. № 49 (4). P. 53-61. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/8756972818781710>.
2. Al Ameri, Tareq Zeyad Awad. The Roles of the Project Management Office In The Execution of the Organizations Strategic Plan. Dissertations, 2016. P. 253.
3. Giraudo L., Monaldi E. PMO evolution: from the origin to the future. Paper presented at PMI® Global Congress 2015. EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2015. P. 19-26. Available online at <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-evolution-9645>.
4. Vanderjack B. What is the Difference Between DevOps and Scrum? // PM World Journal. 2019. Vol. VIII. Issue VIII. September. P. 6-11.
5. Karkukly W., Laliberte I. The Digital PMO: How PMOs need to Digitalize themselves and evolve to support their organization Digital transformation // PM World Journal. 2019. Vol. VIII. Issue VIII. P. 10-28.
6. António José Vieira Monteiro. Project Management Office Models: Typologies and Models. Dissertations, NOVA Information Management School, Universidade Nova de Lisboa, 2016. P. 32-41.
7. Oliveira R.R., Martins H.C. Strategy. People and Operations as influencing agents of the Project Management Office performance: an analysis through Structural Equation Modeling // Gest. Prod., São Carlos. 2018. Vol. 25. № 2. P. 410-429. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2294-16>.
8. Pozniakov V. On the real value of project, program and portfolio management (PPPM) and PPPM standards // PM World Journal. 2020. Vol. IX. Issue VI. P. 16-25.
9. Li K., Qiu B., Shen R. Organization Capital and Mergers and Acquisitions // Journal of Financial and Quantitative Analysis – Cambridge University. 2018. Vol. 53. Issue 4. P. 1871-1909. doi: <https://doi.org/10.1017/S0022109018000145>.

10. Aziz E.E. The PMO: your key to strategy execution and results delivery. Paper presented at PMI® Global Congress 2014. EMEA, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2014. P. 178-195.
11. Rylander Eklund A., Simpson B. The Duality Of Design(ing) Successful Projects // Project Management Journal. 2020. № 51 (1). P. 11-23. doi: <https://DOI: 10.1177/8756972819888117>.
12. Buchan L., Simpson B. Projects-as-Practice: A Deweyan Perspective // Project Management Journal. 2020. № 51 (1). P. 38-49. doi: <https://DOI: 10.1177/8756972819891277>.
13. Sperry R.C., Jetter A. A Systems Approach to Project Stakeholder Management: Fuzzy Cognitive Map Modeling // Project Management Journal. 2019. № 50. P. 699-715. doi: <https://doi.org/10.1177/8756972819847870>.
14. Sara Brorström. The Strategy Process as a Result of Learning, Questioning, and Performing in a City Organization // International Public Management Journal. 2019. P. 1-28. DOI: 10.1080/10967494.2019.1606127.
15. Kuchta D., Stanek S. Application of Simulation to Selecting Project Strategy for Autonomous Research Projects at Public Universities // Administrative Sciences. 2020. № 10. 18. P. 1-23. doi:10.3390/admsci10010018.
16. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation / G.C. Kane, D. Palmer, A.N. Phillips et al. // MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. 2015. P. 29-44.
17. Beljakova E.O., Molchanova Ja.P. Project office in project-oriented organizations // Advances in chemistry and chemical technology. 2017. Vol. XXXI. № 14. P. 7-9 (in Russian).
18. Nikolaenko V.S., Miroshnichenko E.A., Grichev R.T. Project Management Maturity Models: A Critical Review // Public Administration. Electronic Bulletin. 2019. Issue № 73. P. 71-111 (in Russian).

Дарья Леонидовна Скопич

кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Региональная экономика
и менеджмент» Калининградского
государственного технического
университета, Калининград, Россия
e-mail: skopich_daria@mail.ru

Darya L. Scopich

ORCID ID: 0000-0003-2381-3795
PhD (Economics), Department of
Regional Economy and Management,
Kaliningrad State Technical University
Kaliningrad, Russia
E-mail: skopich_daria@mail.ru

Илья Андреевич Ушаков

магистр менеджмента, руководитель
проектов ГК Вавилон-Вендинг,
Калининград, Россия
e-mail: goodsavetsar@mail.ru

Ilya A. Ushakov

ORCID ID: 0000-0002-6426-8722
MA in Management, Project Manager
at GC Vavilon Vending, Kaliningrad, Russia
E-mail: goodsavetsar@mail.ru

Образец для цитирования:

Скопич Д.Л., Ушаков И.А. Роль офиса управления проектами как современной системы управления проектной деятельностью организации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 2 (46). С. 93-105.

Cite this article as:

Scopich D.L., Ushakov I.A. The role of the project management office as a modern system for managing project activities of an organization // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 2 (46). P. 93-105. (in Russian).

Требования к оформлению публикации

Электронный вид статьи представить на электронную почту редакции: apem@sstu.ru

Оригинальный текст в соответствии с тематикой журнала. Тип статьи: обзорный или экспериментальный.

Объем рукописи от 5 до 12 страниц через одинарный интервал формата А4 с полями 2,0 см, абзацный отступ 1 см, текстовый редактор Word, шрифт Times New Roman, размер шрифта основного текста – 12. Текст с выравниванием по ширине. Нумерация страниц отсутствует. Переносы включены. Таблицы, рисунки, формулы должны занимать не более 25 % общего объема статьи.

Оформление таблиц. Шрифт второстепенного текста в таблице Calibri, размер шрифта 11. Название таблицы приводится сверху с выравниванием по ширине, отступ 1 см (Таблица 1 – Индексы цен). Ссылки на таблицы в тексте указывать в круглых скобках, например: (табл. 1).

Оформление рисунка. Шрифт второстепенного текста на рисунке Calibri, размер шрифта 11. Рисунки выполняются с помощью графических редакторов. Допускается также создание и представление графиков при помощи табличных процессоров, например Excel. Название рисунка снизу, отступ 1 см с выравниванием по ширине (Рис. 1. Динамика цен). Ссылки на рисунки указывать в круглых скобках, например: (рис. 1).

Оформление формул. Формулы размещать по центру страницы, указывать смысл переменных с единицей измерения. Формулы и буквенные обозначения величин набирать в редакторе формул. Нумерация формул осуществляется на полях, например, (1). Ссылки на формулы указывать в круглых скобках, например: формула (1).

Оформление списка источников. Шрифт списка источников Times New Roman, размер шрифта 12. Список источников должен быть оформлен по ГОСТ Р 7.0.5-2008 и включать работы, опубликованные на английском языке. Источники указывать в порядке цитирования в тексте. На все источники из списка давать ссылки в тексте. Ссылки на использованные источники оформлять в квадратных скобках по тексту с указанием номера источника в списке источников, например [5, с. 7]. В References необходимо оформить транслитерацию источников: пример: • Фамилии И.О. авторов; • Заглавие статьи в транслите • [Заглавие статьи на английском языке]; • Название журнала в транслите; • Выходные данные статьи (год, том, номер, страницы); • Указание на язык статьи (только для источников на русском языке): (in Russian)

Структура публикации

УДК (слева статьи, отступа нет, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12).

Инициалы и фамилия автора(ов) (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Calibri, размер шрифта 12, на русском языке).

Название статьи (выравнивание по ширине, отступ 1 см, прописными буквами, полужирное начертание по тексту, шрифт Calibri, размер шрифта 16, на русском языке).

Инициалы и фамилия автора(ов) (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Calibri, размер шрифта 12, на английском языке).

Название статьи (выравнивание по ширине, отступ 1 см, прописными буквами, полужирное начертание по тексту, шрифт Calibri, размер шрифта 16, на английском языке).

Аннотация (3-8 предложений без абзацев, цитирования, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на русском языке).

Аннотация (100-120 слов) должна содержать краткое изложение содержания и результатов статьи, а именно соответствовать следующим требованиям:

- не допускается деление аннотации на разделы и использование в аннотации подзаголовков;

- структура аннотации:

- краткое (не более 30-40 слов) обоснование актуальности статьи, а также описание того, чему посвящено исследование (если это не ясно из названия);

- краткое описание основных действий, предпринятых в данной работе и изложенных в аннотируемой статье для получения конкретных результатов (см. пример);

- краткое изложение ключевых результатов статьи или выводов.

Пример:

«Статья посвящена проблеме дальнейшего развития методического инструментария комплексной оценки экономической безопасности организации за счет модификации действующих и введения новых оценочных показателей. Проанализированы различные существующие методологические и методические

подходы, а также показатели, используемые в настоящее время для оценки экономической безопасности организаций. Установлено, что до сих пор не сформирована общепризнанная методика комплексной оценки, сохраняются затруднения с определением состава оценочных критериев. В целях развития существующего методического инструментария предложены и обоснованы уточненные показатели темпов интенсивности развития и экономического роста, новый показатель рискоотдачи, расчет которых позволяет провести достаточно быструю обобщенную оценку экономической безопасности организации (в первую очередь средних и малых)».

Ключевые слова (до 10 слов, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на русском языке). При выборе ключевых слов основным критерием является их потенциальная ценность для выражения содержания документа или для его поиска. В качестве ключевых слов могут выступать слова, терминологические словосочетания, аббревиатуры, численные характеристики, хронологические данные, имена собственные, символические обозначения. Длину словосочетаний целесообразно ограничивать двумя-тремя словоформами. Устойчивые словосочетания, устойчивые термины, специальные термины в качестве ключевых слов используются без каких-либо преобразований, так как их членение ведет к потере значения термина. Общенаучные, общие, широкие обобщающие понятия используются в качестве ключевого слова с уточнением (например, принципы управления, проблемы автоматизации).

Аннотация (3-8 предложений без абзацев, цитирования, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на английском языке).

Ключевые слова (до 10 слов, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на английском языке).

Текст статьи (логическая структура: введение, методика, основная часть, выводы).

Статья должна быть структурирована по следующим разделам.

*** Введение**

Введение должно содержать краткий анализ известных по предмету исследования сведений, доступных из литературы и подтверждающих актуальность статьи, и заканчиваться четкой формулировкой цели (научной задачи) проводимого в рамках статьи исследования (если необходимо более полно раскрыть цель исследования, формулируются соответствующие задачи). Таким образом, во введении должны быть представлены краткий литературный анализ, обоснование актуальности и формулировка цели и задач исследования. Также во введении может быть сформулирована гипотеза исследования.

*** Теоретический анализ**

В данном разделе проводится обзор и анализ существующих теоретико-методологических подходов к исследуемой проблеме, терминологического аппарата, существующей законодатель-

но-нормативной базы и т. д., выявляются и четко определяются существующие пробелы, на устранение которых направлена статья.

*** Эмпирический анализ**

Данный раздел содержит обзор и анализ методического инструментария (методических подходов, рекомендаций, методов, инструментов и т. п.), а также практики, сложившейся в исследуемой области, на основе чего выявляются и четко определяются существующие пробелы, на устранение которых направлена статья.

*** Результаты исследований**

Результаты исследования, проведенного в статье, должны четко коррелировать с целью и задачами статьи, иметь направленность на устранение выявленных в ходе анализа пробелов и содержать: обоснование (доказательство) новизны; четко сформулированный и прописанный авторский вклад; область применения.

*** Заключение (основные выводы и рекомендации)**

Выводы и рекомендации должны логично следовать из результатов, полученных в работе, и ни в коем случае не носить общего характера.

Заключение может содержать описание предпосылок и пути дальнейших исследований и работ, в том числе по внедрению полученных результатов.

Список источников (не менее 3 и не более 20 источников за последние 5-10 лет, включая источники на английском языке).

Самоцитирования в любом виде и многократные цитирования одного автора (авторов) нежелательны (исключение – отсылка к началу исследования, опубликованному ранее (не более 2 ссылок)).

References

Имя, отчество, фамилия автора(ов) (полностью), ученая степень (полностью), ученое звание (полностью), должность, кафедра (полностью), полное официальное название учреждения (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12, на русском языке).

Имя, отчество, фамилия автора(ов) (полностью), ORCID ID – цифровой идентификатор исследователя в международных библиографических системах, ученая степень, ученое звание, должность, кафедра, полное официальное название учреждения (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12, на английском языке).

Образец для цитирования (на русском и английском языках).

Контактная информация авторов (почтовый адрес с индексом, e-mail, телефон).

ISSN 2312-5535



9 772312 553642 >