

# Формирование механизма управления развитием производственно-хозяйственной организации

**Бельмас Светлана Михайловна**

Ст. преп. каф. менеджмента и маркетинга  
ORCID 0000-0001-9278-1833, e-mail: svetlanabelmas25@gmail.com

**Попов Виктор Леонидович**

Д-р техн. наук, проф. каф. менеджмента и маркетинга  
ORCID 0000-0002-8490-3105, e-mail: popov\_vl\_mim\_513@mail.ru

**Эсаулова Ирэна Александровна**

Д-р экон. наук, проф. каф. менеджмента и маркетинга  
ORCID 0000-0002-0375-0275, e-mail: esaulova\_ia@mail.ru

Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь, Россия

## Аннотация

Достижение конкурентоспособности производственно-хозяйственной организации (далее – ПХО) в стратегической перспективе практически невозможно без создания эффективного механизма ее развития. Существует достаточно большое количество теорий, концепций, моделей, подходов к формированию механизмов управления развитием, однако они, как правило, разработаны для общих условий применения и не обладают необходимой конкретностью и наглядностью. На основе использования принципа комбинаторики известных решений предпринята попытка создания интегрального механизма управления развитием, который бы обладал универсальностью, наглядностью и был применим для различных фаз жизненного цикла организации. Использована совокупность известных подходов, в том числе системный, процессный и проектный подходы, система сбалансированных показателей, классификатор процессов международной бенчмаркинг-палаты, инструменты инновационного и проектного управления. В результате представленного исследования разработан механизм управления развитием ПХО, а также выполнена его визуализация в виде схемы, удобной для применения как руководством и персоналом организации, так и профессиональными консультантами для планирования и решения конкретных задач развития в условиях цифровой трансформации. Приведены примеры применения разработанного механизма управления развитием для организаций и предприятий различных отраслей.

## Ключевые слова

Конкурентоспособность, развитие организации, инновационное развитие, механизм управления, комбинаторика, цифровая трансформация, управление инновациями, управленческие проекты

**Для цитирования:** Бельмас С.М., Попов В.Л., Эсаулова И.А. Формирование механизма управления развитием производственно-хозяйственной организации // Вестник университета. 2026. № 1. С. 117-128.



# Formation of a development management mechanism for a production organization

**Svetlana M. Belmas**

Senior Lecturer at the Management and Marketing Department  
ORCID 0000-0001-9278-1833, e-mail: svetlanabelmas25@gmail.com

**Viktor L. Popov**

Dr. Sci. (Engr.), Prof. at the Management and Marketing Department  
ORCID 0000-0002-8490-3105, e-mail: popov\_vl\_mim\_513@mail.ru

**Irena A. Esaulova**

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Management and Marketing Department  
ORCID 0000-0002-0375-0275, e-mail: esaulova\_ia@mail.ru

Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

## Abstract

Achieving competitiveness for an industrial and business organization from a strategic perspective is virtually impossible without establishing an effective development mechanism. Despite numerous theories, concepts, models, and approaches to designing mechanisms for managing development, most lack the required specificity and visual clarity for practical application.. Applying a combinatorial approach that recombines known solutions, the authors attempt to create an integrated development-management mechanism that is universal, visually clear, and applicable to various phases of an organization's life cycle. The methodology employs a set of established approaches, including systems, process, and project-based approaches, the Balanced Scorecard, the International Benchmarking Clearinghouse process classifier, and innovation management tools. As a result, a development management mechanism of an industrial and business organization has been developed and visualized as a diagram, suitable for use by management, staff, and professional consultants in the context of digital transformation. The paper also provides examples of applying the developed mechanism to organizations and enterprises across different industries.

**For citation:** Belmas S.M., Popov V.L., Esaulova I.A. (2026) Formation of a development management mechanism for a production organization. *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 117-128.

## Keywords

Competitiveness, organization development, innovative development, management mechanism, combinatorics, digital transformation, innovation management, project management



## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время существует устойчивая потребность в повышении конкурентоспособности российских предприятий. Вокруг отдельных компаний и крупных корпораций формируются инновационные экосистемы, определяющие запрос на новые продукты и технологии, выявляющие и внедряющие лучшие практики управления, обеспечивающие разработку и реализацию стратегий развития предприятий [1].

Существует достаточно большое количество концепций, методов и инструментов, поддерживающих развитие, однако далеко не все из них приживаются в России успешно, да и их изобилие не всегда позволяет выбрать из них наиболее подходящие конкретному предприятию [2]. Для создания работоспособных управленческих технологий создаются модели и механизмы управления развитием производственно-хозяйственных организаций, построенных на различных принципах [3]. Как правило, в основу закладываются общие концепции стратегического развития, а сами модели могут быть концептуальными, аналитическими, исполняемыми, психологическими, графическими, оценочными и др.

Один из базовых подходов заключается в формировании рекомендаций по управлению на основе модели устойчивого развития, закрепленной Декларацией Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию в 1992 г., с использованием подходов концептуального проектирования сложных решений, предложенных А.Г. Теслиновым, с учетом основных трендов в менеджменте, зафиксированных в концепции «Менеджмент 2.0», а также с применением известных и новых методов, подходов, инструментов по управлению развитием организации, описанных в монографии под редакцией В.А. Попова [4–7].

Анализ методов и моделей управления высокотехнологичными организациями в мировой практике представлен в работе К.А. Мелехова, а пример формирования многофакторной интегрированной модели управления их развитием описан в исследовании В.А. Попова. В числе современных механизмов управления развитием высокотехнологичных организаций происходит становление синергетического подхода к управлению, с которым связываются перспективные возможности достижения большей сбалансированности и гармонизации решений стратегического и операционного планов [8–10].

Вместе с тем модель управления развитием организации, как правило, определяет общие принципы управления, а конкретные рекомендации по порядку применения подходов и инструментария дает механизм управления. В рамках настоящего исследования данный механизм построен на основе комбинаторики семи базовых подходов: «системный – ситуационный – рефлексивный – процессный – проектный – производственная система – корпоративная культура». Описаний построения механизма управления развитием производственно-хозяйственной организации (далее – ПХО) в таком формате авторами данной статьи в опубликованных источниках не обнаружено, что позволяет выдвинуть гипотезу о возможности создания работоспособного интегрированного механизма управления развитием организации.

## ПРИМЕНЕНИЕ БАЗОВЫХ ПОДХОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

При разработке структуры и содержания механизма управления развитием ПХО поставлены следующие основные требования: универсальность, интегрированность, наглядность, непротиворечивость и практичность [11].

В основу предлагаемой конструкции закладывается системный подход, включая идеи системы сбалансированных показателей, разработанной Д. Нортеном и Р. Капланом [12].

Процессный подход детально описан российскими экспертами В.Г. Елиферовым и В.В. Репиным. В качестве основного инструмента в представленном ниже исследовании используется перечень процессов международной бенчмаркинговой палаты (далее – МБП)<sup>1</sup> [13].

Проектный подход в классическом виде четко регламентирован стандартом ГОСТ Р ИСО 21500-2023 «Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия»<sup>2</sup>. Новый

<sup>1</sup> APQC International Benchmarking Clearinghouse. Process Classification Framework. Режим доступа: <https://or-rsv.narod.ru/Docs/ProcessClassificationFramework.pdf> (дата обращения: 22.11.2025).

<sup>2</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2023. Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Режим доступа: <https://megainform.ru/Data/815/81582.pdf> (дата обращения: 22.11.2025).

инструментарий проектного менеджмента на основе методологии гибкой командной работы Scrum описан Дж. Сазерлендом, а особенности управления инновациями определены в ГОСТ Р 57313-2016 «Инновационный менеджмент. Руководство по управлению инновациями»<sup>3</sup> [14].

Основные подходы к формированию производственных систем предприятий, во многом определяющих их структуру, достаточно подробно описаны в работах зарубежных авторов, таких как С. Деннинг, а также отечественных исследователей: Д. Маркова, Н. Марковой и В. Попова [15; 16]. Составляющая механизма управления «корпоративная культура» определена в работе М. Ротера, а измерение качества управления осуществляется на основе модели совершенства Европейского фонда менеджмента качества (англ. European Foundation for Quality Management, EFQM) [17; 18]. Разработанный механизм схематично представлен на рисунке.



Примечание: \*ИИИ – инициирующий импульс изменений. \*\*СМО – систематизированная модель организации  
Составлено авторами по материалам исследования

Рисунок. Структура механизма управления развитием производственно-хозяйственной организации

Механизм управления развитием ПХО начинает работать при наличии инициирующего импульса изменений (далее – ИИИ), который генерируется и поддерживается на верхнем уровне управления организацией (акционеры, совет директоров, собственник и др.). Объясняется это тем, что для проведения глобальных трансформаций организации и обеспечения инновационного развития требуются значительные ресурсы. Известно, что зарубежные корпорации тратят только на исследования и разработки (R&D) до 4,5 % своей выручки [19].

В отличие от модели управления развитием организации, в рамках разработанного механизма управления оценку результатов деятельности процессов трансформации организации по модели EFQM вывели за рамки основных процессов управления изменениями, а формирование и поддержание стратегии в актуальном состоянии выделители в соответствии с общими подходами методологии управления развитием и рекомендациями теории 7С McKinsey в виде самостоятельного блока [20]. Процедуры и процессы в рамках представленного механизма управления развитием конкретизируются следующим образом. Под ИИИ понимается не только инициация начала процессов развития, но и начало крупных текущих изменений, требующих больших ресурсов, таких как создание и развитие комплексной производственной системы, изменение организационной структуры управления, внедрение ERP-системы и др.

<sup>3</sup> ГОСТ Р 57313-2016. Инновационный менеджмент. Руководство по управлению инновациями. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Режим доступа: <https://megaporm.ru/Data2/1/4293749/4293749327.pdf> (дата обращения: 25.11.2025).

Ключевые подходы к определению управленческой стратегии могут быть весьма разнообразными: ресурсный; процессный; портфельный; инновационный; ценностный и др. В рамках предложенного механизма используется системный подход как наиболее универсальный, задающий логику восприятия субъектом управления и формирующий запрос на выбор и применение соответствующего методологического инструментария для построения механизма управления. Например, может быть использован формат Д. Нортон и Р. Каплана в виде системы сбалансированных показателей (далее – ССП), поскольку он охватывает крупные блоки процессов, отвечающих за финансы, рынок, производство и персонал [12]. Опыт показывает, что формат ССП позволяет получить хорошие результаты при проведении стратегических сессий ключевого персонала в организациях, особенно на начальных стадиях инициации реформ. Результатом конкретной сессии бывают наработки по формированию программ-инициатив, представляющих, по существу, перечень проблем, подлежащих решению. В некоторых организациях данный документ называется «Комплексная программа развития предприятия».

Практика показывает, что актуализацию программ-инициатив с учетом влияния турбулентной внешней среды необходимо проводить не реже одного раза в год на Совете по стратегическому планированию. Однако более важным акцентом с позиции методологии управления является запрос на ситуационный подход, необходимый для принятия решений по оценке уровня неопределенности и сложности среды, в которой действует производственно-хозяйственная организация и планирует осуществить программы развития, используя для этого адекватные подходы и методы [21]. С другой стороны, методологическая обоснованность действий активного субъекта управления может быть достигнута при использовании им рефлексивного подхода, содержащего необходимый набор способов мышления, реальности и преодоления сложности. Таким образом, рациональная позиция активного субъекта управления формируется на старте в рамках триады подходов – системного, рефлексивного и ситуационного.

Отражение субъектом управляемой реальности связано с его выбором соответствующей модели. Для этой цели субъект может использовать широкий спектр систематизированных моделей организации (далее – СМО), включая модели организационного совершенства, содержащие инструментарий описания организации и проведения полного цикла самооценки с определением областей для улучшения и уровня организационной зрелости. Здесь необходимо отметить, что СМО последних версий, (например, модель EFQM-2020) актуализируют роль корпоративной культуры как перспективного компонента в деятельности выдающихся организаций, тем самым подчеркивая ее приоритетную роль в формировании контекста и условий деятельности, которые полностью определяют результативность и качество процессов и проектов ПХО<sup>4</sup> [18].

Реализация процессного подхода представляет собой декомпозицию стратегических установок на исполнительском уровне. Для детализации процессов может быть эффективно использован Классификатор процессов международной бенчмаркинг-палаты, который предполагает изучение рынков и потребителей, расширение стратегических представлений, разработку товаров и услуг, рынок и сбыт, производство и доставку, обслуживание покупателей, управление человеческими и информационными ресурсами, управление финансовыми и материальными ресурсами, охрану окружающей среды, управление внешними связями, управление улучшениями и изменениями. Тщательное описание процессов может быть сделано как самостоятельно сотрудниками организации, так и с привлечением внешних консультантов. Описываются основные, вспомогательные и управленческие процессы, определяются границы и владельцы процессов. Параллельно определяются пути улучшения, разрабатываются регламенты и производится цифровизация процессов [13]. Наилучшие результаты получаются при одновременном внедрении в организации ERP-системы.

Проектный подход к управлению развитием получает в нашей стране все большее распространение. Примеры тому – инициация и реализация в России Национальных проектов. Корпоративная система управления проектами организации состоит, как правило, из трех частей: методологии, проектного офиса и информационной системы управления проектами (далее – ИСУП). Методология строится на базе национальных стандартов (ГОСТ Р ИСО 21500-2023 и ГОСТ 57313-2016), перспективных подходов типа Scrum и оформляется в виде Стандарта предприятия<sup>5,6</sup> [14]. Проектному офису могут быть делегированы

<sup>4</sup> Всероссийская организация качества. Национальная партнерская организация EFQM в России. Режим доступа: <https://efqm-rus.ru/> (дата обращения: 26.11.2025).

<sup>5</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2023. Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Режим доступа: <https://meganorm.ru/Data/815/81582.pdf> (дата обращения: 26.11.2025).

<sup>6</sup> ГОСТ Р 57313-2016. Инновационный менеджмент. Руководство по управлению инновациями. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Режим доступа: <https://meganorm.ru/Data/1/4293749/4293749327.pdf> (дата обращения: 25.11.2025).

различные полномочия: от ведения реестра проектов и поддержки методологии до управления ресурсами. ИСУП может быть как автономной, например, платформа отечественной разработки АДВАНТА, так и в составе ERP системы, например, 1С:PM – модуль в системе 1С<sup>7,8</sup>. В любом случае проектный офис должен оценивать результаты выполнения конкретных проектов и давать рекомендации по их закрытию или продолжению. Для этих целей может быть использована модель «стадия – ворота», позволяющая сопоставить результаты выполнения проекта со стратегическими целями развития.

Производственная система в рамках предложенного механизма управления развитием ПХО рассматривается как самостоятельный блок, хотя она и задействует элементы четырех других. Объясняется это следующими факторами.

Во-первых, первостепенной важностью производственной системы. Об этом писал лучший американский менеджер XX в. Джек Уэлч и его последователи.

Во-вторых, необходимостью повышать производительность труда, которая в нашей стране оставляет желать лучшего. По результатам исследования производительность труда в РФ в досанкционный период по сравнению с производительностью труда в развитых странах отставала в два–четыре раза [16]. Под производственной системой понимается уникальная философия управления, базирующаяся на основополагающих принципах. Для ПАО «Сбербанк» это оптимизация процессов, изменение ценностей и поведенческих установок, улучшение системы управления. Для ООО «Газпром нефть» это ценности, безопасность, бережливое производство, поддержка (управление проектами, информационные технологии), взаимодействие с партнерами, логистика, персонал.

В основу производственной системы закладывается базовая концепция, описанная в труде В.В. Сараява и др. [19]. Концепция административного управления была и до сих пор остается традиционной с XX в. Наиболее привлекательными на настоящем этапе развития являются следующие подходы: LEAN, QRM, Agile. Метод Lean (бережливое производство) возник и получил развитие в Японии как производственная система компании Toyota (TPS – Toyota Production System). Основная его идея – минимизация издержек на всех этапах производства [17]. Такой подход получил признание во всем мире, в том числе в Российской Федерации (далее – РФ, Россия). В 2019–2024 гг. на базе этой концепции в РФ выполнялся Национальный проект «Производительность труда»<sup>9</sup>.

Концепция QRM (англ. Quick Response Manufacturing) в конце XX в. появилась в Соединенных Штатах Америки и стала постепенно распространяться по миру. В соответствии с QRM самым важным в деятельности предприятия является скорость выполнения заказа.

Концепция Agile изначально возникла в сфере информационных технологий, но хорошо себя зарекомендовала и стала применяться в других отраслях производственно-хозяйственной деятельности [3]. Практика работы компании Toyota показывает, что внедрение и улучшение производственной системы, построенной на основе принципов бережливого производства (TPS), может продолжаться десятилетиями, обеспечивая необходимый уровень конкурентоспособности. Зачастую для управления работами по внедрению новой концепции на предприятии создают подразделение развития производственной системы. Начинают с пилотного проекта, при его успехе опыт тиражируют.

Возвращаясь к роли и значению в управлении развитием ПХО корпоративной культуры, которая зачастую недооценивается, необходимо отметить следующее. Корпоративная культура – это сложный комплекс положений, принимаемый членами коллектива. Она задает рамки поведения через систему лидерства, коммуникаций, взаимоотношения, символику, корпоративные ценности. Отношение работника к производственному процессу – это уровень корпоративной культуры. Среднестатистический работник КАМАЗа делает на порядок меньше предложений по улучшению деятельности предприятия, чем сотрудник Toyota. Почему это происходит? Одна из веских причин – корпоративная культура Toyota, обеспечивающая дружелюбную среду, сплоченность коллектива и соучастие, лидерство и наставничество, лояльность и вовлеченность, долгосрочную стратегию управления человеческими ресурсами, открытость, постоянную заботу о людях, делегирование полномочий, партнерские отношения с потребителем. При разработке предложений по формированию корпоративной культуры необходимо стремиться к тому,

<sup>7</sup> АДВАНТА. Система управления проектами. Режим доступа: <https://www.advanta-group.ru/> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>8</sup> Отраслевые и специализированные решения 1С: Предприятие. Режим доступа: <https://solutions.1c.ru/catalog/erp-pm-modul/features> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>9</sup> Национальный проект «Производительность труда». Режим доступа: <https://xn--80aapampemchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/proizvoditelnost-truda/> (дата обращения: 15.11.2025).

чтобы люди принимали базовые ценности, была открытая стратегия, прозрачная система вознаграждений, осуществлялось развитие команд, креативности и лидерских качеств у персонала, производилось чествование достижений, развивалась адаптивность к изменениям, создавались условия для самореализации сотрудников. Основная задача корпоративной культуры – выращивание людей, способных создавать лучшую продукцию, услуги [17].

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Новая управленческая концепция – цифровая трансформация (далее – ЦТ) – как магистральный социально-экономический тренд развития общества проникает в современную практику, проходя определенные стадии ее развития. В рамках предложенного механизма управления развитием предприятия ЦТ так или иначе охватывает все элементы его структуры. Реализовать ЦТ практически невозможно без технологических инноваций и культурных перестроек организации, которые позволяют изменить отношение к функционированию бизнес-процессов во всех подразделениях организации.

В условиях огромного объема данных, сотрудникам нужно научиться их добывать, определять их качество и использовать так, чтобы данные могли рассматриваться как актив организации. Таким образом, управление данными требует как технических, так и управленческих компетенций. Сначала все участники бизнес-системы адаптируют на рабочих местах новые технологии управления на основе данных. Под управлением данными будем понимать процесс по созданию, исполнению и контролю политик, программ и практик по получению, оценке, защите и преобразованию (повышению ценности) данных как информационного актива. Далее разрабатываются новые организационно-структурные образования, позволяющие управлять данными на протяжении всего их жизненного цикла для получения экономических выгод из данных. В завершение создаются новые кибернетические системы, в которых бизнес-процессами управляют роботы, преимущественно программные.

В настоящее время нарабатан достаточный опыт в области управления данными, что прослеживается в некоторых российских и международных стандартах: ГОСТ 34.32110, Своде знаний по управлению данными (DMBOK), собравшем лучшие практики Международной ассоциации экспертов по управлению данными (DAMA, англ. Data Management Association International), а также Международной организации по стандартизации (англ. International Organization for Standardization, ISO) и Международной электротехнической комиссии (англ. International Electrotechnical Commission, IEC) 24668-202211, или его российской версии – Национальном стандарте и Словаре в области больших данных, а также в отраслевых стандартах, например, методических рекомендациях по проектированию и утверждению целевой архитектуры домена с использованием единой цифровой платформы «Гостех»<sup>12,13</sup>.

Руководство данными, как функция организации, находится в самом начале своего развития и активно набирает обороты на российских предприятиях. Особенную актуальность данная функция получила в условиях четвертой промышленной революции. Так как парадигма ЦТ заключается в использовании данных как актива, цифровая экономика рассматривается как экономика данных. Новый технологический устрой – это вызов для бизнеса, как с точки зрения появления новых технологий и компетенций, так и с точки зрения формирования новой культуры, новых отношений внутри и вне организации.

Эти вызовы потребуют от руководства решить ряд непростых задач, а также провести трансформацию ранее существующей бизнес-модели, создать новую модель, основанную, на системной, долгосрочной работе с данными, которые теперь рассматриваются как важнейший актив предприятия. Должны появиться новые активности как ИТ-специалистов (ИТ – информационные технологии), так и, что важнее, сотрудников не ИТ-подразделений для осуществления консолидированных усилий по внедрению единых каталогов данных, корпоративных дефиниций для единого толкования понятий этой предметной

<sup>10</sup> ГОСТ 34.321. Информационные технологии. Система стандартов по базам данных. Эталонная модель управления данными. Межгосударственный совет по стандартизации, метрологии и сертификации. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200017662> (дата обращения: 17.11.2025).

<sup>11</sup> ГОСТ Р ИСО/МЭК 24668-2022. Информационные технологии. Искусственный интеллект. Структура управления процессами аналитики больших данных. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200193996> (дата обращения: 17.11.2025).

<sup>12</sup> ГОСТ Р ИСО/МЭК 20546-2021 «Информационные технологии. Большие данные. Обзор и словарь». Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Режим доступа: [file:///C:/Users/av\\_bolshova/Downloads/gost-r-iso-iec-20546-2021.pdf](file:///C:/Users/av_bolshova/Downloads/gost-r-iso-iec-20546-2021.pdf) (дата обращения: 17.11.2025).

<sup>13</sup> ГосТех. Режим доступа: <https://platform.gov.ru.arhitektura-domenov> (дата обращения: 17.11.2025).

области, новых программных продуктов и технологий для управления данными, новых программ повышения квалификации персонала для формирования новых компетенций. Это позволит предприятию определять данные, их качество, процессы очистки и хранения, а также многомерной визуализации их для поиска скрытых закономерностей и резервов в рамках реализации принципов аналитики самообслуживания (англ. Self-Service Analytics, SSA) в условиях которой возможно быстрое, а в некоторых случаях и автоматизированное принятие управленческих решений.

## ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЧЕРЕЗ ПРОЦЕДУРЫ МОДЕЛИ EFQM-2020

Европейская модель оценки качества управления EFQM-2020 включает три блока: целеполагание, действие, результаты. Структура модели в части «Целеполагание» основана на трех вопросах: почему существует организация, какую цель она преследует, и почему выбрана именно эта стратегия. Для достижения и поддержания выдающихся результатов организация определяет вдохновляющую цель, создает видение, разрабатывает стратегию, создает корпоративную культуру для достижения успеха. Блок «Действие» определяет заинтересованные стороны и обеспечивает уровень производительности, необходимый сегодня, а также улучшения и преобразования, если они будут успешными в будущем. Блок «Результаты» подразумевает восприятие организации заинтересованными сторонами, создание устойчивой ценности организации, достижение стратегических и операционных результатов. Стратегический характер модели с ориентацией ее на операционные результаты делает ее хорошей основой для формирования, поддержки и оценки программ стратегического развития организаций и их практической реализации [18]. По существу, содержание модели EFQM соответствует структуре механизма управления развитием ПХО.

Адекватность и непротиворечивость разработанного механизма управления развитием проверена на конкретных примерах в ретроспективе 2000–2024 гг. (таблица). В приведенных в таблице событиях авторы статьи принимали прямое или косвенное участие.

Таблица

### Проверка адекватности механизма управления на конкретных примерах

Предприятие/организация	Год	Подход	Некоторые результаты
ОАО «Пермская ГРЭС» <sup>14</sup>	2000	Системный	Разработана и внедрена стратегия реструктуризации
ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» <sup>15</sup>	2003–2004	Системный, процессный, проектный	Регулярно актуализируется стратегия, совершенствуются процессный и проектный подход к управлению
ОАО «Камкабель» <sup>16</sup>	2006	Системный, процессный	Разработан комплексный план развития предприятия
ООО «Нефть сервис холдинг» <sup>17</sup>	2007 2008	Системный, проектный	Создана система стратегического и проектного управления
Пермский филиал ПАО «Ростелеком» <sup>18</sup>	2015–2016	Производственная система	Разработаны предложения по внедрению концепции QRM
ПАО ПНО «Искра» <sup>19</sup>	2018	Системный, проектный, производственная система	Разработаны предложения в комплексный план развития ПАО на основе внедрения концепции LEAN

<sup>14</sup> АО «Интер РАО – Электрогенерация». ОАО «Пермская ГРЭС». Режим доступа: <https://iraogeneration.ru/stations/permg/> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>15</sup> ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез». Режим доступа: <https://pnos.lukoil.ru/ru> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>16</sup> ОАО «Камкабель». Режим доступа: <https://kamkabel.ru> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>17</sup> ООО «Нефть сервис холдинг». Режим доступа <https://www.pnsh.ru/> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>18</sup> ПАО «Ростелеком». Режим доступа: <https://www.company.rt.ru/> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>19</sup> ПАО ПНО «Искра». Режим доступа: <https://proiskra.ru> (дата обращения: 10.11.2025).

Предприятие/организация	Год	Подход	Некоторые результаты
ООО «Пермская химическая компания» <sup>20</sup>	2019	Проектный, производственная система	Разработана стратегия компании, внедрена концепция Lean, создан проектный офис
ОАО «Кондитерская фабрика Пермская» <sup>21</sup>	2019	Системный, проектный	Разработаны проекты стратегического развития
ГОУ ДПО «Региональный межотраслевой центр переподготовки кадров» (РМЦПК) <sup>22</sup>	2000–2024	Системный, проектный, корпоративная культура	Стратегия регулярно актуализировалась, проекты инициировались и реализовывались, корпоративная культура постоянно развивалась

*Составлено авторами по результатам исследования (данная информация была предоставлена автору компаниями как эксклюзивное право)*

Предложенная интегрированная структура механизма управления развитием ПХО достаточно универсальна, поэтому выгодно отличается от структур частных механизмов, описанных в работах Д.А. Новикова, В.В. Волкова, Е.Ю. Кузнецовой и др. [21; 23; 24]. Механизм интегрирует базовые подходы к управлению: системный, процессный, проектный, общекультурный, а также опирается на общепринятые в РФ стандарты управления. Наглядность и непротиворечивость механизма подтверждены приведенными практическими примерами. Для конкретной организации или предприятия на основе предложенного «каркаса» может быть построен детализированный механизм, учитывающий отраслевую специфику.

В отличие от предложенных ранее другими авторами механизмов управления развитием организации данное решение обладает большими возможностями, поскольку задействует одновременно семь базовых подходов. Особое место в механизме занимают ИИИ, обеспечивающие непрерывность процесса управления развитием. Процесс оценки качества управления развитием через процедуры модели EFQM-2020 «защит в тело» механизма производственной системы конкретной организации. Вместе с тем повышение уровня универсальности механизма управления привело к его усложнению, что предопределяет рост требований к содержанию и качеству разработки методических рекомендаций (стандартов предприятий) по его практическому применению, а также повышению требований к квалификации специалистов по корпоративному развитию и членов межфункциональных команд.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объединение системного, ситуационного, рефлексивного, процессного и проектного подходов производственной системы и корпоративной культуры, а также актуализация инициирующего импульса изменений позволили сформировать динамичную и гибкую модель механизма управления развитием ПХО. Эта модель была проверена на практике девяти организаций Пермского края в ретроспективе 2000–2024 гг., и были получены результаты, подтверждающие гипотезу о возможности создания работоспособного интегрированного механизма управления развитием ПХО. Следовательно, рассмотренный в статье механизм управления развитием организации, опирающийся на комбинацию методологических и практико-ориентированных подходов, представляет широкий спектр возможностей его применения в различных отраслях и типах организаций.

В целях реализации предложенного решения в статье представлены общие алгоритмы и рекомендации, позволяющие не только внедрить, но и поддерживать непрерывное функционирование механизма управления развитием организации. Помимо этого, раскрыты особенности и даны рекомендации по повышению эффективности системы управления развитием организации в контексте цифровой трансформации, включающие применение инструментария для работы с данными как активами предприятия, внедрение новых стандартов, подготовку персонала и оснащение или совершенствование бизнес-процессов. В итоге предложенные меры должны способствовать росту конкурентоспособности отечественных предприятий в первую очередь в части повышения производительности труда.

<sup>20</sup> ООО «Пермская химическая компания». Режим доступа: <http://permchemical.ru> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>21</sup> ОАО «Кондитерская фабрика Пермская». Режим доступа: <https://candyfactoryperm.com> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>22</sup> ГОУ ДПО «Региональный межотраслевой центр переподготовки кадров». Режим доступа: <https://rmc-edu.com> (дата обращения: 10.11.2025).

Дальнейшее совершенствование механизма управления развитием ПХО, по мнению авторов, должно идти в направлении совершенствования блока «Корпоративная культура» в первую очередь в части развития лидерства, лояльности и вовлеченности персонала, повышения прозрачности системы вознаграждений и создания условий для самореализации сотрудников. Именно сотрудники являются носителями культуры постоянных улучшений, способствуя саморазвитию организации за счет непрерывных изменений непосредственно на рабочих местах и выступая тем самым в качестве движущей силы развития производственной системы.

Разработанный механизм управления развитием ПХО, обладающий универсальностью, интегрированностью, наглядностью и непротиворечивостью, рекомендуется как лицам, ответственным за разработку и реализацию решений по развитию организаций, так и профессиональным консультантам, вовлеченным в данную сферу деятельности. Ценность разработки для методологии и практики будет повышаться по мере накопления статистического материала по ее применению, в том числе в условиях цифровой трансформации бизнеса.

### Список литературы

1. Мезоэкономика России: стратегия разбега / Г. Б. Клейнер, В. А. Агафонов, Ю. Е. Балычева [и др.]. – Москва : Издательский дом «Научная библиотека», 2022. – 808 с. – ISBN 978-5-907497-88-7. – EDN QMFJXF.
2. Малышева Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций. Учебное пособие. Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. – 386 с.
3. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Модели управления развитием организации: монография. Чебоксары: Изд-во Среда. 2022. DOI: 10.31483/a-10416
4. Трифонов, Ю. В. Эволюция концепции устойчивого развития компаний / Ю. В. Трифонов, С. М. Брыкалов, В. Ю. Трифонов // *Фундаментальные исследования*. – 2022. – № 6. – С. 61-66. – DOI 10.17513/fr.43272. – EDN YWLKSG.
5. Теслинов, А. Г. Управляй решениями : как думать, чтобы решать и действовать : практическое пособие / А. Г. Теслинов, Е. А. Теслинова. – Москва : ФЛИНТА, 2020. – 239 с.
6. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: Новая версия для нового века // *Harvard Business Review (HBR)*. – 2009. – Октябрь. – С. 91–100.
7. Управление развитием организации: подходы, методы, инструменты / Е. А. Байдина, С. М. Бельмас, Н. И. Нагибина [и др.]. – Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2023. – 164 с. – ISBN 978-5-398-02883-6. – EDN NNJKCF.
8. Мелехов, К. А. Анализ методов и моделей управления высокотехнологичными организациями в мировой практике / К. А. Мелехов // *Экономические науки*. – 2024. – № 233. – С. 47-53. – DOI 10.14451/1.233.47. – EDN PXWCIL.
9. Попов, В. А. Формирование многофакторной интегрированной модели управления развитием организации / В. А. Попов // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. – 2024. – № 2. – С. 149-159. – DOI 10.15593/2224-9354/2024.2.11. – EDN WTEIUA.
10. Леонов, А. В. Современные принципы и методы управления созданием высокотехнологичной продукции / А. В. Леонов, А. Ю. Пронин // *Компетентность*. – 2024. – № 9-10. – С. 13-20. – DOI 10.24412/1993-8780-2024-9-13-20. – EDN LCCJTS.
11. Акатов, Н. Б. интегрированная модель управления развитием производственно-хозяйственной организации / Н. Б. Акатов, С. М. Бельмас, В. А. Попов // *Шумпетеровские чтения*. – 2025. – Т. 1. – С. 196-200. – EDN AJSZCD.
12. Каплан, Р. С. Награда за блестящую реализацию стратегии : связь стратегии и операционной деятельности - гарантия конкурентного преимущества / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; Роберт Каплан, Дейвид Нортон ; [пер. с англ. М. Павловой]. – Москва : Олимп-Бизнес, 2010. – 341 с. – ISBN 978-5-9693-0168-9. – EDN QTZZEF.
13. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2026. – 319 с. – ISBN 978-5-16-001825-6
14. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2016. – 325 с.
15. Как умные компании меняются и достигают результатов / Стивен Деннинг ; пер. с англ. Ю. Гиматовой ; науч. ред. А. Макарова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.
16. Марков, Д. А. Бережливое и быстро реагирующее производство / Д. А. Марков, Н. А. Маркова, В. А. Попов. – Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2018. – 325 с. – EDN URUHQN.

17. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. СПб.: Питер Пресс. – 2014. – 336 с.
18. Акатов, Н. Б. Модель EFQM 2020: ориентация на выдающиеся результаты / Н. Б. Акатов, А. А. Сафонов, Д. Ю. Брюханов // Методы менеджмента качества. – 2019. – № 11. – С. 10-15. – EDN YYGPLG.
19. Рождение корпоративных экосистем / В.В. Сараев, Д.С. Медовников, С.Д. Розмирович [и др.]. – М.: «Иннопрактика», 2020. – 86 с.
20. Патрушев, В. С. Механизм управления инновационным развитием высокотехнологического предприятия с полным производственным циклом / В. С. Патрушев, В. Л. Попов // Журнал прикладных исследований. – 2021. – № 4-2. – С. 30-38. – DOI 10.47576/2712-7516\_2021\_4\_2\_30. – EDN PCRCEN.
21. Новиков Д.А. Методология управления. – М.: Либрокком, 2011. – 128 с. (Серия «Умное управление») ISBN 978-5-397-02308-5.
22. DAMA-DMBOK : свод знаний по управлению данными / DAMA International; перевод с английского Г. Агафонов. – 2-е изд.. – Москва : Олимп-Бизнес, 2023. – 828 с. – ISBN 978-5-9693-0404-8.
23. Волков В. В. Формирование механизма управления устойчивым развитием промышленного предприятия. Экономика и менеджмент систем управления / В. В. Волков. – 2022; – № 45. – С. 11-17.
24. Кузнецова Е.Ю., Кузнецов С.В. Формирование механизма устойчивого развития предприятия // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. – 2018. – Т. 17. – № 1. – С. 105-1027. DOI: 10.15826/vestnik.2018.17.1.005.

## References

1. Kleiner, G. B. (Ed.). (2022). *Mesoeconomics of Russia: Take-off strategy: Monograph*. Scientific library; CEMI RAS. (In Russian).
2. Malysheva, L. A. (2010). *Controlling organizational changes: How not to drown in a sea of popular concepts*. Publishing House of UMC UPI. (In Russian).
3. Serebryakova, G. V., & Nezamaikin, I. V. (2022). Models of organization development management: Monograph. Sreda Publishing House. (In Russian). <https://doi.org/10.31483/a-10416>
4. Trifonov, Yu. V., Brykalov, S. M., & Trifonov, V. Yu. (2022). Evolution of the concept of sustainable development of companies. *Fundamental Research*, (6), 61–66. (In Russian). <https://doi.org/10.17513/fr.43272>
5. Teslinov, A. G. (2021). *Manage decisions: How to think to decide and act*. Flinta. (In Russian).
6. Hamel, G. (2009). “Management 2.0”: A new version for the new century. *Harvard Business Review*, (10), 91–100.
7. Baidina, E. A., Belmas, S. M., Nagibina, N. I., Patrushev, V. S., & Popov, V. L. (2023). *Organization development management: Approaches, methods, tools: Monograph* (V. L. Popov, Ed.). PNRPU Publishing House. (In Russian).
8. Melekhov, K. A. (2024). Analysis of methods and models of management of high-tech organizations in world practice. *Economic Sciences*, 4(233), 47–53. (In Russian).
9. Popov, V. L. (2024). Formation of a multifactor integrated model of organizational development management. *PNRPU Bulletin. Socio-Economic Sciences*, (2), 149–159. (In Russian).
10. Leonov, A. V., & Pronin, A. Yu. (2024). Modern principles & methods of high-tech products creation managing. *Competence (Russia)*, (9–10). (In Russian). <https://doi.org/10.24412/1993-8780-2024-9-13-20>
11. Akatov, N. B., Belmas, S. M., & Popov, V. L. (2025). Integrated management model of development of production and economic organization. In *Schumpeterian readings: Proceedings of the XII international scientific and practical conference* (Vol. 1, pp. 196–200). PNRPU Publishing House. (In Russian).
12. Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *Award for brilliant strategy implementation: The connection between strategy and operations – a guarantee of competitive advantage*. ZAO Olimp-Business. (In Russian).
13. Eliferov, V. G., & Repin, V. V. (2024). Business processes: Regulation and management. INFRA-M. (In Russian).
14. Sutherland, J. (2016). *Scrum: A revolutionary method of project management*. Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian).
15. Denning, S. (2019). *The age of Agile: How smart companies change and achieve results* (Yu. Gimatova, Trans.; A. Makarova, Ed.). Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian).
16. Markov, D. A., Markova, N. A., & Popov, V. L. (2018). *Lean and responsive manufacturing: Monograph*. Perm National Research Polytechnic University Publishing House. (In Russian).
17. Rother, M. (2014). *Toyota Kata: Leadership, management, and employee development for achieving outstanding results*. Piter Press. (In Russian).
18. Akatov, N. B., Safonov, A. A., & Bryukhanov, D. Yu. (2019). EFQM model 2020: Focus on outstanding results. *Quality Management Methods*, (11), 10–15. (In Russian).
19. Saraev, V. V., Medovnikov, D. S., & Rozmirovich, S. D. (2020). *The birth of corporate ecosystems: How Russian corporations are mastering innovation tools*. Innopraktika. (In Russian).

20. Patrushev, V. S., & Popov, V. L. (2021). Mechanism for managing the development of a high-tech enterprise with a full production cycle. *Journal of Applied Research*, 2(4), 30–38. (In Russian). [https://doi.org/10.47576/2712-7516\\_2021\\_4\\_2\\_30](https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_4_2_30)
21. Novikov, D. A. (2011). *Management methodology*. Librokom. (In Russian).
22. DAMA International. (2023). *DAMA-DMBOK: A body of knowledge on data management* (G. Agafonov, Trans.; 2nd ed.). Olimp-Business. (In Russian).
23. Volkov, V. V. (2022). Formation of a mechanism for managing sustainable development of an industrial enterprise. *Economics and Management of Management Systems*, 3(45), 11–17. (In Russian).
24. Kuznetsova, E. Yu., & Kuznetsov, S. V. (2018). Formation of a mechanism for sustainable development of an enterprise. *Bulletin of the Ural Federal University. Series Economics and Management*, 17(1), 105–127. (In Russian). <https://doi.org/24./10.15826/vestnik.2018.17.1.005>