

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»

*На правах рукописи*



**Каледина Юлия Валентиновна**

**ФОРМИРОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ УСЛУГ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)

Диссертация  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
Ефременко Елена Владимировна  
доктор экономических наук, доцент

Луганск – 2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
<b>Раздел 1 ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ</b>	
1.1 Категориальный базис потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг .....	15
1.2 Методы и инструменты анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг.....	28
1.3 Концептуальные основы формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования .....	40
Выводы к разделу 1 .....	53
<b>Раздел 2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ УСЛУГ</b>	
2.1 Современные аспекты эффективности использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг .....	55
2.2 Анализ факторов, влияющих на эффективность использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг .....	75
2.3 Оценка и управление ресурсами предприятия в сфере интеллектуальных услуг .....	96
Выводы к разделу 2 .....	118
<b>Раздел 3 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ УСЛУГ</b>	
3.1 Целевые установки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг .....	121
3.2 Развитие потенциала в рамках стратегии предприятия в сфере интеллектуальных услуг .....	138

3.3 Стратегия развития потенциала исследовательско-аналитического агентства .....	152
Выводы к разделу 3 .....	167
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	170
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	176
ПРИЛОЖЕНИЯ	198
Приложение А <i>Справки о внедрении результатов исследований</i> .....	199

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях стремительного развития цифровой экономики и инновационных технологий предприятий, осуществляющих деятельность в сфере интеллектуальных услуг, сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования своего потенциала. Современный рынок интеллектуальных услуг характеризуется высокой динамичностью, возрастающей конкуренцией и необходимостью быстрой адаптации к изменениям внешней среды. В данном контексте формирование потенциала предприятия становится ключевым фактором его конкурентоспособности, устойчивого развития и эффективного использования ресурсов.

Проблематика исследования приобретает особую значимость на фоне глобальной цифровизации, когда традиционные экономические модели уступают место новым форматам взаимодействия, построенным на основе знаний, данных и технологий. Рост числа инновационных компаний, стартапов и технологических платформ создает новые вызовы для предприятий в сфере интеллектуальных услуг, заставляя их переосмысливать принципы работы, внедрять передовые управленческие практики и повышать эффективность использования своего потенциала. Кроме этого, динамичность и нестабильность рыночной среды, обусловленные внутренними и внешними факторами, требующими от предприятий способности к быстрому реагированию и адаптации. Данное возможно только при наличии четко сформированного потенциала, который включает в себя материальные и нематериальные активы профессионализма сотрудников, инновационных разработок, цифровых решений и управленческих компетенций.

Актуальность исследования обусловлена ростом значимости интеллектуальных услуг, изменениями моделей ведения бизнеса в данной сфере, возрастанием роли человеческого капитала, а также необходимостью разработки новых стратегических подходов.

Современная экономика все больше ориентируется на знания и технологии, делая интеллектуальные услуги стратегически важными для многих отраслей. Отмечая, что наиболее быстроразвивающиеся сегменты включают консалтинг, информационные технологии, образовательные услуги, маркетинговую аналитику и другие сферы, основанные на использовании интеллектуального капитала, следует обратить внимание, что формирование и эффективное использование потенциала предприятия в этой сфере напрямую влияет на его конкурентные преимущества и способность привлекать клиентов в условиях насыщенного рынка.

Внедрение цифровых технологий, платформенных решений, искусственного интеллекта и автоматизированных систем управления требует пересмотра подходов к формированию и управлению ресурсами предприятия. Трансформация бизнес-процессов, переход к удаленным и гибридным форматам работы, развитие экосистемного подхода в бизнесе создают новые требования к управлению потенциалом предприятия. Важным аспектом становится интеграция инновационных инструментов облачных технологий, блокчейн и компьютерного обучения, для повышения эффективности деятельности в сфере интеллектуальных услуг.

В условиях экономики знаний на первый план выходит квалификация, компетенции и инновационный потенциал сотрудников, а эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором формирования потенциала предприятия и его результативности. Развитие корпоративных образовательных программ, использование технологий персонализированного обучения, внедрение практик непрерывного повышения квалификации и формирования кадрового резерва становятся неотъемлемыми составляющими стратегии компаний, работающих в сфере интеллектуальных услуг.

Традиционные модели управления и оценки эффективности предприятий могут быть недостаточны в условиях цифровизации и глобализации, в этой связи, важной задачей становится поиск новых методических подходов,

позволяющих оптимизировать использование потенциала предприятия и повысить его конкурентоспособность.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что исследование вопросов формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования является важным с научной и практической точек зрения, поскольку оно направлено на поиск решений, способствующих успешному функционированию предприятий в условиях современной экономической реальности. В условиях цифровой трансформации эффективное использование интеллектуального капитала становится определяющим фактором успеха, а разработка и внедрение новых стратегий управления потенциалом предприятий позволит обеспечить их устойчивое развитие и конкурентоспособность на глобальном рынке.

**Степень изученности проблемы** подтверждается с точки зрения теоретических основ стратегического управления и в прикладном аспекте, связанном с разработкой моделей управления потенциалом организаций, осуществляющих деятельность в условиях цифровизации и инновационного развития.

Историческим этапам формирования и эволюции рынка интеллектуальных услуг значительное внимание уделяли отечественные и зарубежные ученые Смит А., Гохберг Л.М., Дорошенко М.Е., Суслов А.Б. Значительный вклад в разработку данной проблематики внесли труды Петровской Е.В., Петровского В.П., Кровякова А.А.

Исследованию рынка интеллектуальной собственности и интеллектуальных услуг посвящены работы ученых Котоминой О.В., Краснова Л.В., Варламовой Т.П., Белоусовой В.Ю., Гутюка Е.Н., Краснояровой А.В., Диденко Д.В., Поповой Е.Д., Кетовой Н.П. Вопросы формирования российского рынка интеллектуальных услуг и специфики его развития освещены в трудах Шапошникова В.А., Чистилина Ю.В., Овсянниковой Т.А., Агаповой Е.А., Орловой М.В., Семеновой О.К.

Исследования в области стратегического управления и потенциала предприятия приведены в работах авторов Алексеевой Н.В., Губарькова С.В., Кацук О.А., Нигматуллина Ш.И., Рукиной И.М., Симченко Н.А., Филатова В.В., Чешева А.С., Шалаева И.А. и др. Затронутую научную тему довольно широко обсуждают ученые Баранов В.В., Батарейный В.Г., Бондаренко В.В., Малкин В.Ю., Мансуров Р.Е., Ордынская М.Е., Петрова Т.В., Платонов В.В., Русак А.Н., Табунов И.В., Чаплина А.Н. и др. Среди зарубежных ученых необходимо выделить публикации ученых Arshad M.Z., Gogan L.-M., Hou X., Mariani M., Xin Ch., научные результаты которых касаются влияния инновационного потенциала и интеллектуального капитала на результаты деятельности малого и среднего бизнеса.

Анализ последних публикаций показал, что среди отечественных ученых наиболее активно занимаются исследованиями в области формирования стратегий в цифровой сфере в области услуг авторы Балашова Е.С., Бессарабов В.О., Гогоберидзе Г.Г., Иванов М.Н., Илякова И.Е., Тихонова А.Д., Устинова Л.Н. и др. Также активны ученые Владыка М.В., Герасина Ю.А., Новицкий Н.А., Парфенова М.Я., Пелихов Н.В., Силкина Г.Ю., Филобокова Л.Ю., Яковлева Е.В. и др.

Изучением стратегий экономического роста сферы услуг на основе инновационных технологий, систем управления инвестиционным потенциалом как фактора эффективной реализации стратегии экономического развития предприятия в сфере интеллектуальных услуг, а также разработкой механизмов управления интеллектуальным потенциалом предприятий сферы услуг активно занимаются отечественные ученые Балабанова Л.В., Азарян Е.М., Бабурин В.А., Балашова Р.И., Баранов В.В., Ващенко Н.В., Мурадов А.В., Голивцова Н.Н., Гринберг П.Б., Дорошенко М.Е., Кузнецова И.Д., Куклина Е.А., Макаров В.В., Яфизова Д.А. и др. и т.п.

Изучение влияния цифровизации и инноваций на потенциал предприятий довольно распространено среди отечественного научного сообщества. Авторы Артюхова И.В., Германчук А.Н., Илякова И.Е., Кузнецова Т.Е., Малкин В.Ю.,

Тяглов С.Г., Филобокова Л.Ю., Чернявская Я.С., Яфизова Д.А. рассматривают проблематику оценки инновационного потенциала консалтинговых компаний, тенденций обеспечения научно-технического потенциала инновационного развития крупнейших отечественных корпораций, формирования интеллектуального потенциала в инновационной организации и т.п.

Таким образом, степень изученности проблемы достаточно высокая, однако, недостаточно исследованными остаются вопросы формирования концепции формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования, ресурсно-ориентированного подхода к управлению эффективностью потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, целевых установок формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, систематизации стратегической целевой карты развития потенциала исследовательско-аналитического агентства, разработки стратегии развития потенциала исследовательско-аналитического агентства, что и обусловило выбор научного вектора диссертации.

#### **Цель и задачи исследования.**

**Цель диссертационной работы** – теоретическое обоснование, разработка научно-методических положений и практических предложений по формированию потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования.

Для достижения поставленной цели в работе сформулированы и решены следующие **задачи**:

предложены концептуальные основы формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования при использовании систематизированных категориального базиса потенциала предприятия и методологической карты анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг;

сформирован ресурсно-ориентированный подход к управлению эффективностью потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг на

основе анализа факторов, оценки и управления ресурсами предприятия в сфере интеллектуальных услуг;

определены целевые установки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг;

усовершенствован процесс развития потенциала в рамках стратегии предприятия в сфере интеллектуальных услуг;

разработана стратегия развития потенциала исследовательско-аналитического агентства.

**Объектом исследования** является процесс формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и определения эффективности его использования.

**Предметом исследования** – теоретико-практические аспекты формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили теории стратегического управления и ресурсный подход, теории цифровой трансформации и инновационных методов в сфере услуг, концепция экономики знаний и интеллектуального капитала, концепция сервисно-ориентированной экономики и теория конкурентных стратегий. Исследование базируется на междисциплинарном подходе, сочетающем стратегическое управление, инновационную методологию, маркетинг и цифровую экономику, обеспечивающих комплексное изучение рассматриваемой проблемы.

Для решения поставленных задач использовались следующие общенаучные и эмпирические методы: индукции и дедукции, системного и контент-анализа (теоретические аспекты особенностей формирования потенциала предприятия); информационно-аналитический и матричный методы (методологические особенности оценки эффективности потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг); метод оценки рисков и прогнозирования стратегирования (стратегическая деятельность по формированию

потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг); цифровые методы обработки информационного массива исследования.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** представляют отчеты и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики (Росстат), отражающие динамику развития интеллектуальных услуг в экономике; данные Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ о цифровой трансформации предприятий и внедрении интеллектуальных технологий; доклады о тенденциях развития экономики знаний и интеллектуальных услуг; отчеты международных и национальных консалтинговых компаний по вопросам управления интеллектуальным капиталом, цифровой трансформации и стратегического развития предприятий; аналитические обзоры о современных трендах интеллектуального бизнеса и экономики знаний; нормативно-правовые акты и стратегические документы; исследования и опросы предпринимателей, топ-менеджеров и экспертов отрасли, опубликованные в профильных изданиях. Информационно-эмпирическая база исследования строится на сочетании официальных данных, научных разработок и практических кейсов, обеспечивающих всесторонний анализ проблемы.

**Научная новизна** диссертации заключается в разработке и систематизации методических и стратегических подходов к формированию и эффективному использованию потенциала предприятий в сфере интеллектуальных услуг.

**Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:**

1. Усовершенствованные концептуальные основы формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования предусматривает три последовательных этапа исследований, которые отличаются категориальным базисом потенциала предприятия и систематизированной методологической картой анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, что позволяет на основе

комплексного и системного подхода, а также постоянного обновления стратегий в соответствии с динамикой рынка и технологическими изменениями, обосновать от теоретических аспектов до организации стратегической деятельности процесс формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективность его использования.

2. Предложенный ресурсно-ориентированный подход к управлению эффективностью потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг представляет собой методологию, которая фокусируется на идентификации, оценке, развитии и эффективном использовании материальных и нематериальных ресурсов организации, для достижения конкурентного преимущества и максимизации прибыли. который отличается ключевыми ресурсами в виде не только физических активов, но и человеческого капитала, знания, информации, технологии и репутации, что позволяет предприятию в интеллектуальной сфере выявлять и развивать ключевые ресурсы, трудно или невозможно воспроизводимые конкурентами и способствующие долгосрочному успеху данного предприятия.

3. Определены целевые установки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, представляющие систематизированный информационный массив, отображающий цели и средства их достижения, включает 8 целей и 16 средств их достижения, которые отличаются их адаптацией для исследовательско-аналитического агентства как предприятия в сфере интеллектуальных услуг, и позволяют ему эффективно адаптироваться к изменениям рыночных условий, внедрять передовые технологии и методы, а также постоянно улучшать качество предоставляемых услуг.

4. Систематизированная стратегическая целевая карта развития потенциала исследовательско-аналитического агентства отображает целевое ориентирование в средствах достижения миссии предприятия в сфере интеллектуальных услуг, отличается идентификацией показателей формирования потенциала компании, динамика которых позволяет сделать соответствующие выводы об эффективности стратегии.

5. Разработанная стратегия развития потенциала исследовательско-аналитического агентства отличается целью по созданию условий для его стабильного роста, повышения конкурентоспособности и эффективности работы, достижение которой осуществляется путем укрепления экспертного потенциала, расширения методологической базы, увеличения клиентской базы и диверсификация услуг, повышения узнаваемости и репутации, международной интеграции и внедрения цифровых инструментов, что позволяет повысить аналитические возможности агентства, конкурентоспособность и эффективность управления ресурсами.

Наиболее существенные результаты исследования соответствуют пунктам паспорта специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг), в частности: 4.2. Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях сферы услуг; 4.4. Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования; 4.20. Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в расширении научных представлений о механизмах управления предприятиями в интеллектуальной сфере, формировании новых методических и концептуальных основ анализа их потенциала, что делает значительный вклад в развитие стратегирования в сфере интеллектуальных услуг и экономики знаний.

**Практическая ценность исследования** заключается в разработке стратегий развития предприятий в сфере интеллектуальных услуг, повышения их операционной эффективности, улучшения управления ресурсами и внедрения инновационных решений. Внедрение адаптивных моделей управления, основанных на анализе данных и прогнозировании рыночных тенденций, позволит предприятиям не только повышать свою конкурентоспособность, но и формировать устойчивые механизмы развития, способствующие долгосрочному росту. Результаты исследования имеют практическое значение для бизнеса и государственных структур, занимающихся развитием интеллектуальных услуг,

способствуя совершенствованию стратегического управления, повышению эффективности использования потенциала и укреплению позиций предприятий на рынке.

Рекомендации, предложенные в диссертационной работе, одобрены и внедрены в деятельность следующих организаций: ООО «АК Простые решения» (справка о внедрении б/н от 21.05.2025 г.), РОП АО «Луганск-Лада» (справка о внедрении б/н от 04.06.2025 г., ООО «Мак-Дак» (справка о внедрении № 99 от 05.06.2025 г.). Отдельные теоретические результаты исследования используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» (справка о внедрении № 108-115-1566/67 от 03.06.2025 г.)

**Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования** касается научных публикаций и конференций; внедрения методических и стратегических решений; повышения квалификации сотрудников исследовательских агентств, IT-компаний и консалтинговых фирм, что подтверждает их практическую значимость и применимость в реальных условиях, способствуя повышению эффективности предприятий в сфере интеллектуальных услуг.

Положения и результаты, изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на 4 научно-практических конференциях: VII Международная научная интернет-конференция «Современные информационные технологии в условиях новых вызовов» (г. Донецк, 2024 г.); VII Международная научно-практическая конференция «Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы» (г. Донецк, 2024 г.); XII Международная научно-практическая конференция «Инновационные направления развития маркетинга: теория и практика», (г. Луганск, 2024 г.); Международная научно-практическая конференция «Интеллектуальный компас: направление научных открытий» (г. Омск, 2026 г.).

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы опубликованы в 10 научных работах, общим объемом 5,7 печ. л., в т.ч. 5,1 авт.

печ. л., из которых 6 статей в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертационных исследований и 4 работы апробационного характера.

Структура и содержание работы определяются приоритетной целью и логически обоснованными решениями поставленных задач исследования. Диссертация состоит из введения, трех разделов и девяти подразделов, заключения, списка использованной литературы (140 наименований, в т.ч. 25 на иностранных языках) и 1 приложение. Общий объем диссертации составляет 202 страницы. Содержание визуализировано 19 таблицами и 16 рисунками.

## Раздел 1

### ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

#### 1.1 Категориальный базис потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг

Изучение категориального базиса потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг имеет большое значение для определения конкурентных преимуществ, стратегического планирования, разработки продуктов и услуг, применения маркетинга и эффективного позиционирования, управления рисками, развития человеческих ресурсов, использования инноваций и перспективного развития.

Анализ категориального базиса помогает предприятию понять, в каких областях его потенциал и ресурсы могут быть наиболее эффективно использованы, что позволяет выявить конкурентные преимущества и сосредоточить усилия на развитии ключевых компетенций. Знание категориального базиса способствует разработке стратегии, соответствующей его специализации, что лучше адаптирует к изменяющимся условиям рынка и усиливает конкурентоспособность и позволяет предприятию более точно адаптировать свои продукты и услуги к потребностям клиентов, что способствует улучшению качества предоставляемых услуг.

Понимание собственных категорий компетенций позволяет более эффективно строить маркетинговые стратегии и организовывать позиционирование на рынке интеллектуальных услуг, что привлекает клиентов, которые ищут именно те компетенции, которыми обладает предприятие.

Знание категориального базиса помогает предприятию более осознанно управлять рисками, связанными с изменениями внешних факторов (изменения в

спросе или технологические инновации), а для развития кадрового потенциала предприятия необходимо понимание того, какие компетенции и навыки требуются для успешной деятельности в данной сфере, помогает в найме, обучении и удержании квалифицированных сотрудников, идентификации новых возможностей для инноваций и развития новых продуктов и услуг с целью удовлетворения потребностей клиентов.

Актуальность исследований в области категориального базиса потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг помогает оптимизировать стратегическое управление, улучшает качество предоставляемых услуг, выявляет новые возможности и лучше адаптирует к изменяющимся условиям рынка.

Анализ последних публикаций показал, что круг научных интересов отечественных ученых находится в рамках классификационных составляющих интеллектуального капитала предприятия в условиях инновационной экономики, формирования понятийно-категориального аппарата управления инновационной деятельностью вузов, трудового ресурса в системе категорий экономической науки, экономической сущности инновационных процессов и содержания категориального аппарата инноваций, управления знаниями в инновационной экономике, сущностных характеристик категориального аппарата процесса подготовки кадров в цифровой экономике, формирования экономики знаний в глобальной инновационной сфере на базе научно-исследовательских сетей, основных подходов к оценке содержательного наполнения концепта «новой экономики», значимости информационного обеспечения инновационного процесса как стратегического ресурса развития предприятия. Особое внимание привлекают труды авторов Алексеевой Н.В. [1], Губарькова С.В. [2], Кацук О.А. [3], Нигматуллина Ш.И. [4], Рукиной И.М. [5], Симченко Н.А. [6], Филатова В.В. [7], Чешева А.С. [8], Шалаева И.А. [9] и др.

Среди зарубежных ученых необходимо выделить публикации ученых Arshad M. Z. [10], Gogan L.-M. [11], Hou X. [12], Mariani M. [13], Xin Ch. [14], научные результаты которых касаются влияния инновационного потенциала и

интеллектуального капитала на результаты деятельности малого и среднего бизнеса, инструментов для управления интеллектуальным капиталом на малых и средних предприятиях, маркетинга на их инновационное функционирование, управленческой интеллектуальной структуры и потенциальной эволюции в сфере услуг, а также экологического интеллектуального капитала и конкурентного преимущества в бизнесе.

Проведем контент-анализ упоминаемости терминов и определений, используемых в семантическом поле потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Контент-анализ был проведен по ключевым словам «интеллектуальные услуги», «потенциал предприятия», «интеллектуальный капитал», «компетенции сотрудников», «инновационные технологии», «клиентоориентированность», «стратегическое планирование», «управление знаниями», «креативность и инновации» на русском и английском языках в русскоязычной электронной библиотечной системе E-library и англоязычной цитируемой базе ScienceDirect за период с 2018 по 2023 года.

Критериями поиска являлись место поиска ключевых слов в структурных составляющих публикаций в комплексе: в названии публикации, в названии организаций авторов, в аннотации, в полном тексте публикации, в ключевых словах. Также поиск проводился по типу публикации: статьи в журналах, диссертации, книги, отчеты, материалы конференций, патенты, депонированные рукописи, гранты, наборы данных комплексно. Отметим параметры поиска ключевых слов, которые ограничили поиском с учетом морфологии и по похожему тексту.

Результаты поисковых запросов систематизированы в таблицах 1.1. и 1.2. Полученные данные отображают количество публикаций в вышеупомянутых поисковых системах и базах за период с 2018 до 2023 года.

Таблица 1.1 – Результаты поисковых запросов по ключевым словам семантического поля потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг на русском языке E-library\*

Термин	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Интеллектуальные услуги	31330	33665	32253	32882	32727	31553
Потенциал предприятия	33011	32508	30733	29023	28137	27680
Интеллектуальный капитал	31186	31928	30141	30265	30740	28471
Компетенции сотрудников	34318	37227	36998	38008	39849	37715
Инновационные технологии	37562	39557	42699	42648	40917	35237
Клиентоориентированность	1747	2043	2044	2169	2470	2309
Стратегическое планирование	31765	33078	30373	29547	30905	31343
Управление знаниями	28813	31007	31944	33423	39883	44404
Креативность и инновации	25888	25456	25823	27432	24649	26445

\*сформировано автором по материалам собственных исследований

Таблица 1.2 – Результаты поисковых запросов по ключевым словам семантического поля потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг на английском языке в ScienceDirect\*

Термин	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Intellectual services	6082	6469	7551	8860	9183	9992
The potential of the enterprise	11105	11909	13971	16227	17844	20183
Intellectual capital	2150	2208	2679	3243	3492	3916
Employee competencies	2562	2746	3100	3585	3656	4067
Innovative technologies	26781	30167	35080	44002	50418	62623
Client orientation	1791	1959	2102	2304	2433	2426
Strategic planning	14816	15791	17750	21034	21556	23703
Knowledge management	68317	73080	83444	97408	100750	108358
Creativity and innovation	1835	2078	2357	2822	2959	3580

\*сформировано автором по материалам собственных исследований

Построим сравнительные динамики публикационной активности отечественных и зарубежных ученых по ключевым словам семантического поля потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг в E-library и ScienceDirect (рис. 1.1), на которых визуально видны отличия в интенсивности публикаций по анализируемым терминам и определениям. На приведенной гистограмме символами EL обозначены результаты по E-library, а SD – по ScienceDirect.

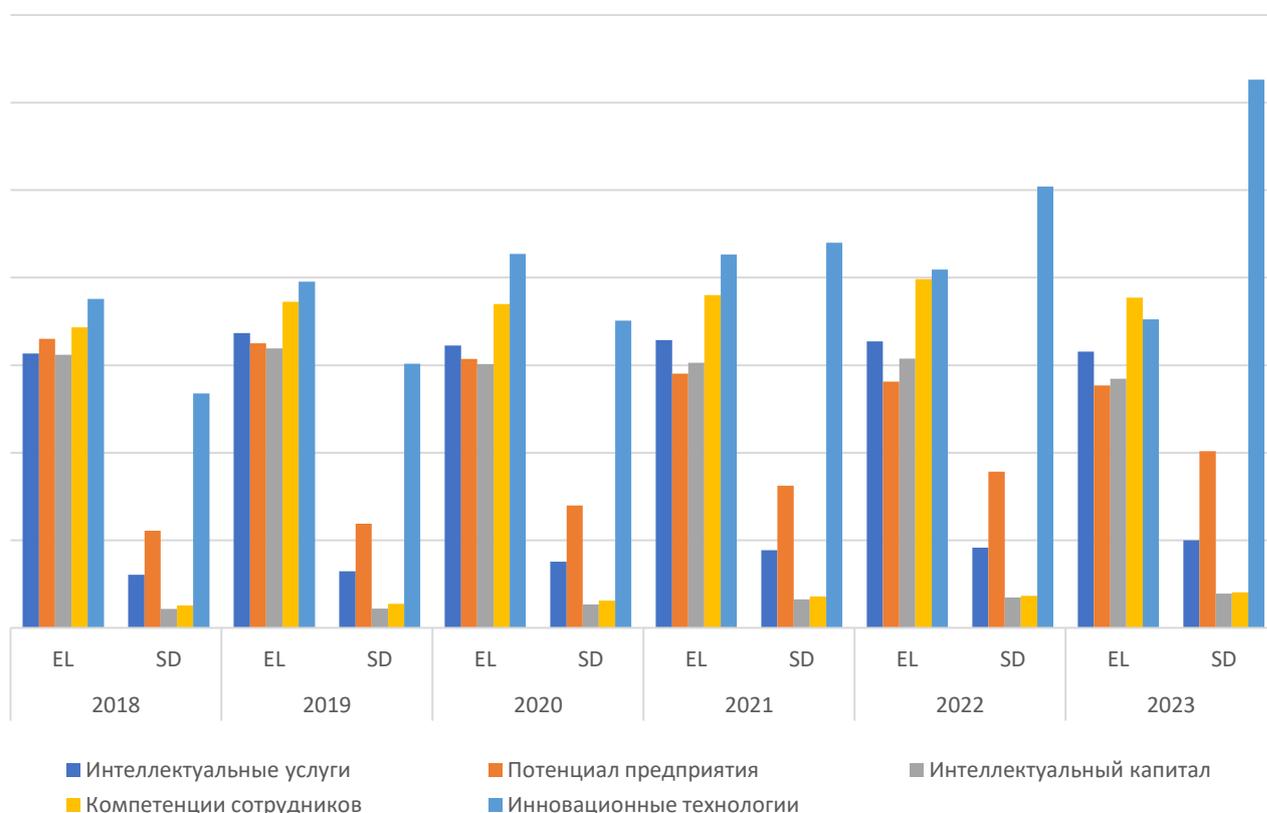


Рисунок 1.1 – Сравнительная динамика публикационной активности отечественных и зарубежных ученых в E-library и ScienceDirect (визуализировано автором по материалам табл. 1.1. и 1.2)

Представим прогноз актуальности использования исследуемых ключевых слов в опубликованных научных трудах в E-library (рис. 1.2) и ScienceDirect (рис. 1.3) на три будущих периода посредством использования пакета Microsoft Excel.

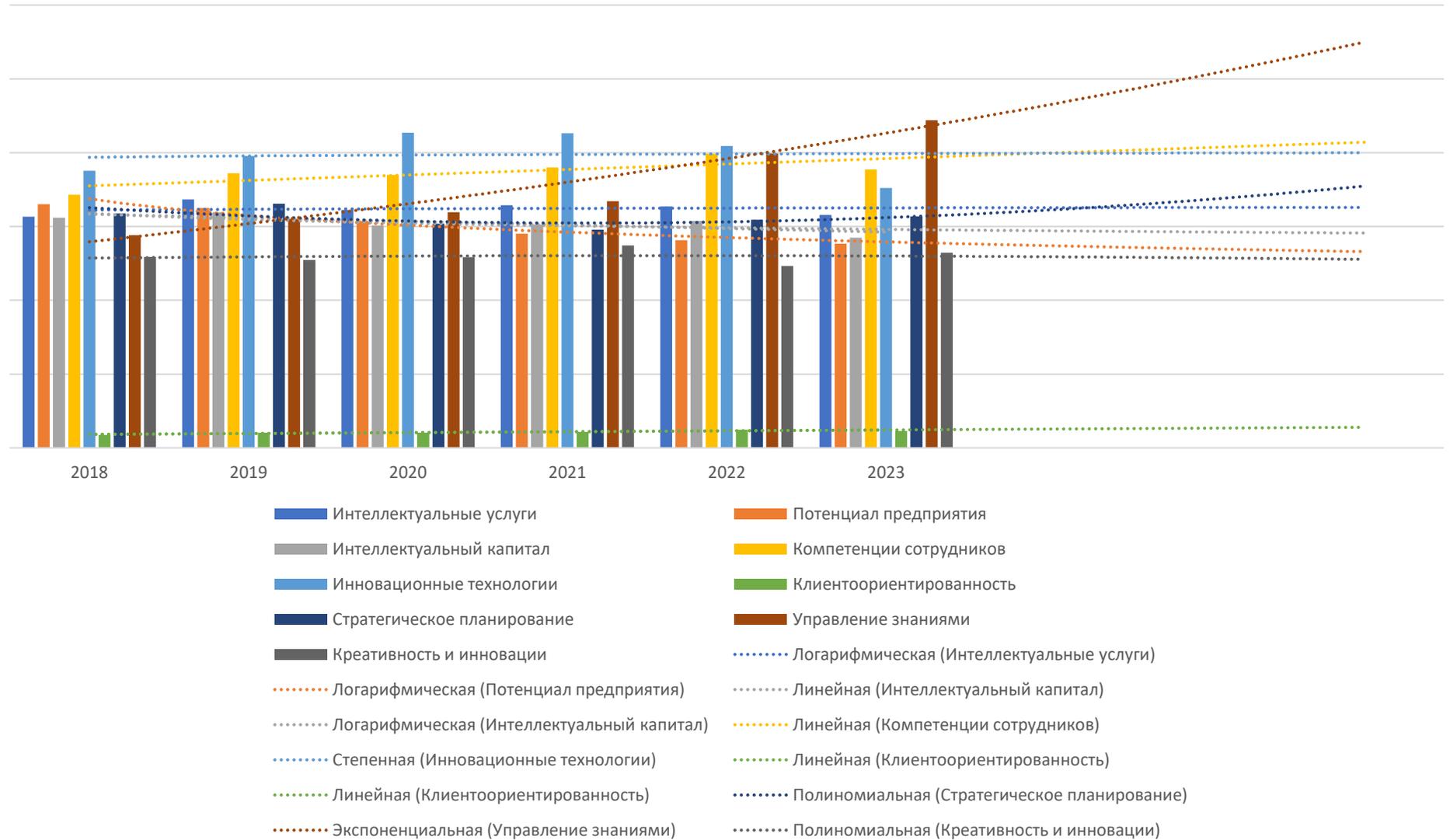


Рисунок 1.2 – Прогноз динамики публикационной активности отечественных и зарубежных ученых в E-library по ключевым словам исследования (построено автором по материалам таблицы 1.1)

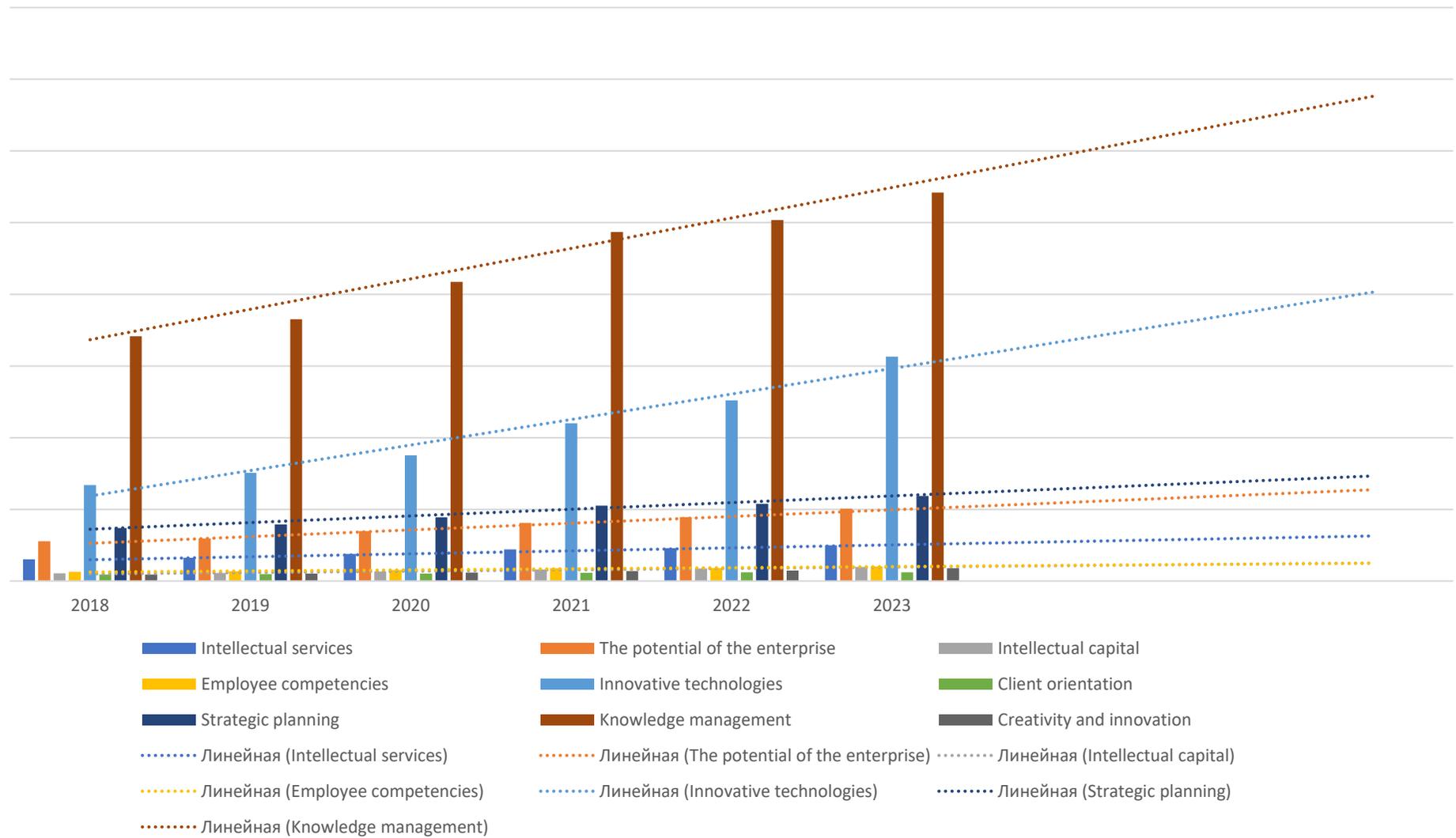


Рисунок 1.3 – Прогноз динамики публикационной активности отечественных и зарубежных ученых в ScienceDirect по ключевым словам исследования (построено автором по материалам таблицы 1.2)

Результаты контент-анализа показали, что наиболее широко используемыми ключевыми словами в русскоязычных публикациях зафиксированы «инновационные технологии» и «компетенции сотрудников», а в англоязычных такими стали – «knowledge management», «innovative technologies». Наименьшую вовлеченность в изложение результатов научных трудов показало ключевое слово – «клиентоориентированность / client orientation», которое, к слову, вошло в научный обиход, судя по анализируемым информационным базам и системам, в 2001 году, что свидетельствует о сравнительной «молодости» его научной вовлеченности.

Все прогнозные тренды, построенные на рисунках 1.2 и 1.3 имеют положительную тенденцию к росту активности использования исследуемых ключевых слов семантического поля потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Вышеизложенное доказывает актуальность тематики научного исследования и позволяет обосновать необходимость изучения процесса формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования.

Однако, недостаточно исследованными остаются вопросы формирования категориального базиса потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, что и обусловило выбор научной проблематики.

Сфера оказания интеллектуальных услуг охватывает широкий перечень отраслей, в деятельности которых основным акцентом является предоставление знаний, информации, исследований и других интеллектуальных ресурсов, предоставляемые как бизнес-клиентам, так и конечным потребителям. В таблице 1.3 перечислены виды предприятий, осуществляющие деятельность в данной сфере услуг.

Таблица 1.3 – Виды предприятий по оказанию интеллектуальных услуг\*

Вид предприятия	Особенности
Консалтинговые компании	Предоставляют консультационные услуги в области управления, стратегического планирования, финансов, информационных технологий и т.п.
Исследовательские и аналитические агентства	Специализируются на проведении исследований по заданным целям, мониторинге данных, формировании отчетов и представлении экспертных мнений.
IT-компании	Предоставляют услуги в области информационных технологий, разработки программного обеспечения, анализа данных и т.д.
Маркетинговые агентства	Специализируются на разработке маркетинговых стратегий, продвижению рекламы, обработке данных и аналитике в маркетинге.
Образовательные учреждения и платформы	Предоставляют образовательные услуги, разрабатывают онлайн-курсы, тренинги и другие образовательные ресурсы.
Правовые и юридические фирмы	Оказывают юридические консультации, адвокатские услуги, владеют законодательными нюансами.
Архитектурные и проекторочные бюро	Занимаются разработкой проектов в области архитектуры, градостроительства, дизайна и инженерии.
Медицинские и научные исследования	Проводят научные и медицинские исследования, клинические испытания и предоставляют экспертные знания в медицинской сфере.

\*сформировано автором по материалам источников [1-15]

Данные предприятия оказывают существенное влияние на формирование интеллектуальной экономики и предоставляют клиентам конечный продукт – знания в различных областях.

Экономический термин «потенциал предприятия» широко известен и общепринят. Под данной дефиницией понимают совокупность находящихся в распоряжении предприятия стратегических ресурсов, имеющих определяющее значение для функционирования коммерческой модели деятельности предприятия в определенных условиях.

Должного внимания заслуживает изучение научной проблематики, касающейся потенциала предприятия, функционирующего в сфере оказания интеллектуальных услуг, которые представляют собой продукт интеллектуальной деятельности, основное предназначение которого заключается в одноразовом удовлетворении человеческих и производственных нужд. Интеллектуальная услуга не может употребляться многократно, она является частью интеллектуального дела, которое включает в себя сбор, анализ, обработку и передачу необходимой субъекту информации [15].

Информационно-аналитический поиск по теме исследования и контент-анализ информационного массива позволили сформировать и проанализировать категориальный базис потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг (рис. 1.4).

Категориальный базис потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг представляет собой разнообразные аспекты, которые влияют на его способность предоставлять интеллектуальные услуги. Базис включает в себя следующие категории: человеческий капитал, интеллектуальные ресурсы, процессы и методы, репутация и бренд, сеть контактов и партнерство, исследования и разработки, управление знанием, сервис и поддержка клиентов, финансовые ресурсы.

Сотрудники, их знания, навыки и опыт являются одной из самых важных категорий в сфере интеллектуальных услуг. Подразумевает наличие высококвалифицированных специалистов, способных выполнять задачи и предоставлять услуги на высоком уровне.



Рисунок 1.4 – Категориальный базис потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг (сформировано автором)

Интеллектуальные ресурсы включают в себя знания, информацию и технологические ресурсы, которые предприятие может использовать для предоставления услуг (патенты, авторские права, базы данных, программное обеспечение и другие интеллектуальные активы). Разработка и оптимизация процессов для предоставления интеллектуальных услуг также играет важную роль, ведь эффективные методы и процессы могут улучшить качество услуг и снизить затраты.

Репутация предприятия в индустрии и бренд играют важную роль в привлечении клиентов, поскольку удовлетворенные клиенты и положительные отзывы способствуют росту бизнеса, а установление партнерских отношений и наличие полезных связей с другими предприятиями и организациями поможет расширить доступ к ресурсам и рынкам. В интеллектуальных услугах инновации и разработки играют ключевую роль и инвестиции в них обеспечивают конкурентное преимущество, к тому же эффективное управление знанием внутри предприятия позволяет сохранять и распространять знания среди сотрудников.

Качественный сервис и поддержка клиентов после оказания услуг повышают уровень удовлетворенности клиентов и их лояльность, а доступ к финансовым ресурсам для инвестиций и развития также играет важную роль в развитии предприятия.

Сочетание всех этих категорий создает результативность потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и позволяет ему предоставлять качественные и конкурентоспособные услуги, поскольку управление и развитие каждой из этих категорий требует внимания и усилий со стороны руководства и сотрудников предприятия.

Исследование показало, что изучение категориального базиса потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг имеет большое значение. Это связано с несколькими аспектами – определение конкурентных преимуществ, стратегическое планирование, разработка продуктов и услуг, маркетинг, управление рисками, развитие человеческих ресурсов, использование инноваций и перспективное развитие. Актуальность исследований в этой области помогает оптимизировать стратегическое управление и улучшать качество предоставляемых услуг, выявлять новые возможности и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Однако, некоторые аспекты категориального базиса потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг остаются недостаточно исследованными, и это становится основой для выбора научной проблематики. Понятие «потенциал предприятия» в экономике широко известно

и общепринято, что относит его к стратегическим ресурсам, которые важны для функционирования предприятия в определенных условиях. Особое внимание уделяется исследованию потенциала предприятия, работающего в сфере интеллектуальных услуг, которые представляют собой продукт интеллектуальной деятельности и имеют свои особенности (одноразовое удовлетворение человеческих и производственных нужд). Изучение категориального базиса потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг включает в себя различные аспекты – человеческий капитал, интеллектуальные ресурсы, процессы и методы, репутация и бренд, сеть контактов и партнерство, исследования и разработки, управление знанием, сервис и поддержка клиентов, финансовые ресурсы, которые являются ключевыми категориями для определения потенциала предприятия в данной сфере.

## **1.2 Методы и инструменты анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг**

Исследование потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг остается актуальным в современных условиях, особенно в контексте динамичности технологического прогресса, изменчивого конкурентного окружения, повышения требований клиентов, глобального роста рынка интеллектуальных услуг, изменений в законодательстве и регулировании, стратегическом фокусе на управлении знаниями, а также стремительными изменениями в поведении потребителей.

Тесная связь с инновационными технологиями сферы интеллектуальных услуг, а также быстрые темпы их развития, создают постоянные вызовы и возможности для предприятий, а изучение данных процессов позволяет отслеживать последние тренды и адаптироваться к ним.

В сфере интеллектуальных услуг присутствует стабильно усиливающаяся конкуренция, в связи с чем анализ конкурентов выявляет их преимущества и недостатки, определяет стратегические возможности для собственного предприятия.

Рост информированности и требовательности клиентов становится все более интенсивным в связи с развитием общества и доступностью информации, поэтому исследования потребностей клиентов помогают предприятиям эффективнее удовлетворять ожидания целевой аудитории.

Интенсивная интеграция мировой цифровой экономики вызывает увеличение спроса на интеллектуальные услуги, а изучение мировых трендов и рынков позволяет предприятиям определить стратегии для масштабирования и международного развития.

Изменчивость и нестабильность законодательной и нормативной сферы интеллектуальных услуг возможна в условиях переходных и трансформационных периодов, в связи с чем, проведение анализа способствует знанию актуальных правовых требований предприятий во избежание потенциальных рисков.

В условиях информационного общества управление знаниями становится критическим фактором успеха и анализ потенциала предприятия в данной области оптимизирует процессы и увеличивает эффективность его функционирования.

Изменчивые и латентные предпочтения и ожидания клиентов требуют от предприятий постоянной адаптации стратегий предоставления интеллектуальных услуг, поэтому анализ поведения потребителей выявляет новые возможности в их деятельности.

Исследование потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг является ключевым инструментом для успешного позиционирования на рынке интеллектуальных услуг, обеспечивая компании необходимыми знаниями для разработки стратегий роста, управления изменениями и обеспечения конкурентоспособности в быстро меняющемся бизнес-окружении.

Анализ последних источников литературы показал, что как объект исследования потенциал предприятия довольно распространен среди отечественного научного сообщества. Авторы Артюхова И.В. [16], Илякова И.Е. [17], Кузнецова Т.Е. [18], Тяглов С.Г. [19], Филобокова Л.Ю. [20], Чернявская Я.С. [21], Яфизова Д.А. [22] рассматривают проблематику оценки инновационного потенциала консалтинговых компаний, тенденций обеспечения научно-технического потенциала инновационного развития крупнейших отечественных корпораций, формирования интеллектуального потенциала в инновационной организации, актуальных аспектов управления интеллектуальным капиталом образовательной организации, инструментария стратегического планирования адаптационного механизма управленческих инноваций в малом предпринимательстве, анализа состояния государственной системы организационного и правового регулирования интеллектуальной собственности в сфере услуг в России, механизма управления интеллектуальным потенциалом предприятий сферы услуг и т.п.

Однако, особого внимания заслуживают методы и инструменты анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг в контексте интенсификации цифровизации и ее повсеместной интеграции в данной отрасли за рубежом.

Как отмечают иностранные авторы Янь Лю, Хун Цяо, Цзюньбинь Ван, Юньфэй Цзян [23] в эпоху больших данных возможности и методология обработки данных являются ключом к получению предприятиями конкурентных преимуществ. Располагая соответствующими техническими и организационными ресурсами, предприятия могут извлекать значительные преимущества из огромного объема доступных данных, тем самым укрепляя свои конкурентные преимущества. Следовательно, для эффективного использования ресурсов и потенциала предприятиям необходимо сосредоточиться на повышении интеллектуальных способностей персонала, а именно аналитиков. Ученые в своих исследованиях представили теоретическую модель, которая фокусируется на посреднической роли соответствия персонала

используемым методам и инструментам, а также исследуют механизмы, с помощью которых обработка большого массива данных оказывает влияние на операционную эффективность предприятия. Результаты их исследований показали, что четыре основные категории знаний положительно влияют на изучение эффективности потенциала предприятия.

Польский ученый Шклярз П. [24] считает, что обязательным условием в исследовании потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг является изучение опыта высокоразвитых стран, которые активно внедряют инновации в свою деятельность. В частности, развивающиеся экономики должны сосредоточиться на инновациях с целью достижения высоких показателей эффективности оказания услуг и усиления своих конкурентных преимуществ, что особенно важно в нынешних реалиях экономических трансформация и геополитических изменений, связанных с быстрым появлением новых технологий в области информационных технологий. Привлекает внимание недостаточность активности предприятий в отношении создания интеллектуальных активов, но все же некоторый прогресс наблюдается у предприятий, которые предпочитают применять существующие решения, чем инвестировать в собственные интеллектуальные активы. Работы автора посвящены цели: предложить комплекс скорректированных показателей эффективности, результатом достижения которой стало доказательство того, что выбранная к исследованию группа предприятий продемонстрировала положительное развитие показателей с трех точек зрения: финансовой, экономической и развития эффективности интеллектуального капитала.

Интеллектуальную составляющую потенциала предприятия по оказанию интеллектуальных услуг активно исследуют ученые Щепкина Н., Мешкова Н., Гойгова М., Майсигова Л., Точиева Л. [25], которые рассматриваются сущность и составляющие интеллектуального капитала предприятия - человеческий, структурный (организационный) и потребительский капитал. Авторы предлагают исследовать инновационный кластер в качестве организационной основы для генерации и внедрения научных идей и знаний в сфере оказания

интеллектуальных услуг; применять усовершенствованный подход к оценке реализации функций управления интеллектуальным потенциалом, при чем, для оценки определен набор показателей человеческого, структурного и потребительского потенциала.

Стрельникова Л. как автор, осуществляющий научные исследования с зарубежными партнерами [26], соглашается с мнением относительно актуальности исследований именно интеллектуального потенциала в качестве ключевого фактора развития и конкурентного преимущества предприятий в сфере интеллектуальных услуг. Мировой опыт показывает, что эффективность любого процесса зависит от того, насколько развит, востребован и реализуется интеллектуальный потенциал с учетом его расширенного воспроизводства, поскольку стратегическое значение последнего заключается в обеспечении конкурентоспособности как отдельного человека в частности, так и компании, также общества в целом. Концептуальные подходы к формированию и использованию интеллектуального потенциала должны способствовать постоянному генерированию интеллектуальных активов предприятия в сфере интеллектуальных услуг. В статье автора определен подход к понятию «интеллектуальный капитал» потенциал как структурированной совокупности нематериальных факторов деятельности, которые составляют ядро современных экономических отношений, позволяют создавать новую прибавочную стоимость, а также использовать их в качестве долгосрочного устойчивого конкурентного преимущества. В работах ученого анализируются приоритетные направления формирования интеллектуального потенциала в мировой практике и проблемы его использования в российских компаниях на рынке интеллектуальных услуг. На основе структурного подхода, который включает оценку каждой отдельной составляющей и расчет интегрального показателя общего уровня интеллектуального потенциала, представлена методика его оценки научной компании в Санкт-Петербурге, деятельность которой направлена на разработку и внедрение аддитивных технологий в

производственные процессы промышленных предприятий транспортной отрасли.

Коллектив авторов в лице Луминита М., Реннунг Ф., Фистис Г., Драгичи А. [27] довольно активно отстаивают необходимость исследований интеллектуального потенциала. Они считают, что на современном этапе эры знаний предприятиям необходимо приобретать и поддерживать свои конкурентные преимущества, и одним из возможных способов является управление своим интеллектуальным потенциалом. Подобный подход предполагает большие усилия менеджеров среднего и низшего звена по своевременному предоставлению информации о процессах и результатах компании для отображения взаимосвязанных показателей эффективности организации. Еще одна сложная проблема управления интеллектуальным потенциалом связана с контролем и более высокой оценкой нематериальных активов организации, которые создают добавленную стоимость для компании. Особого внимания заслуживают проанализированные инструменты оценки интеллектуального потенциала.

Однако, как описывалось выше, потенциал предприятия не ограничивается интеллектуальной его составляющей, а включает еще ряд комплексных понятий – экономический потенциал, кадровый, финансовый и т.д., в связи с чем, методология его исследования также отличается широкой своей номенклатурой.

Анализ потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг основан на применении различных методов и использовании разнообразных инструментов. Рассмотрим некоторые из них.

SWOT-анализ предусматривает определение сильных сторон компании (уникальных знаний, навыков или ресурсов); мониторинг недостатков и ограничений, затрудняющих развитие; выявление перспективных возможностей в сфере интеллектуальных услуг; оценку внешних факторов, негативно влияющих на бизнес.

PESTEL-анализ подразумевает анализ влияния политических, экономических, социокультурных, технологических, экологических и

юридических факторов на функционирование предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Кроме этого, необходимо проведение анализа рынка, конкурентоспособности, стейкхолдеров, персонала и финансового состояния, мониторинга жизненного цикла интеллектуального продукта, применение бизнес-модели Canvas, построение матрицы BCG, исследований клиентской базы, технологического аудита и ключевых показателей эффективности деятельности предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Использование комбинации этих методов и инструментов способствует выявлению возможности для улучшения и развития бизнеса в сфере интеллектуальных услуг, в связи с чем, перспективами дальнейших исследований является формирование методологической карты анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Построение методологической карты анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг является необходимостью по ряду причин, среди которых необходимо отметить: эффективность стратегического планирования, высокая вероятность комплексного анализа, определение ключевых факторов успеха, рациональное распределение ресурсов, повышение инновационной активности, минимизация рисков, укрепление интеллектуального капитала, поддержка управленческих решений.

Методологическая карта обоснованно выстраивает стратегическое планирование, выделяет приоритетные направления развития и способствует принятию обоснованных стратегических решений. Она позволяет провести комплексный анализ всех аспектов деятельности предприятия, в т.ч. рынка, персонала, инноваций и финансов. Кроме этого, является инструментом для выявления и идентификации ключевых факторов успешного предпринимательства в сфере интеллектуальных услуг и, как следствие, укрепления конкурентоспособности. Позволяет рационально распределять ресурсы (человеческий капитал, финансы и интеллектуальные активы) для максимизации результативности осуществляемой деятельности и способствует

выявлению областей для инноваций и новых идей, стимулируя инновационную активность внутри предприятия. Анализ рисков и разработка стратегий управления ими становятся наиболее эффективны по методологической карте, которая предотвращает потенциальные проблемы и минимизирует риски. В целом, она предоставляет информацию и аналитику для принятия обоснованных управленческих решений, которые основаны на фактах и данных, что способствует оценке, управлению и укреплению интеллектуального капитала.

Вышеизложенное позволяет предположить, что методологическая карта представляет собой эффективный инструмент для систематизации и анализа информации, обеспечивая комплексное понимание потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и являясь ключевым ресурсом для разработки стратегии развития.

Анализ последних исследований и публикаций показал, что среди отечественных ученых активно занимаются изучением методических особенностей в исследовании сферы услуг авторы Булганина С.В. [28], Гилева Т.А. [29], Гудкова С.А. [30], Игнатъева Е.Д. [31], Логинов М.П. [32], Лю С. [33], Макарова И.В. [34], Морозова П.В. [35], Николаев А.С. [36], Пришельцева Т.П. [37], Чепьюк О.Р. [38] и другие.

Ученые решают проблемы по созданию ресурсной базы расширения сектора гостиничных услуг в регионах, инструментам стратегического контроллинга сбалансированного развития предприятий, краудсорсингу как инструменту управления развитием интеллектуальных ресурсов, методологическим особенностям диагностики состояния и развития региональных социально-экономических систем, разработке и адаптации дорожных карт, стратегическому анализу интеллектуального капитала, методологии статистических измерений и оценки инноваций в промышленности, моделированию управления на предприятиях сферы детского отдыха, информационной и методологической основам использования патентных данных при анализе конкурентной среды организации, методологическим аспектам формирования системы управления

инновационным потенциалом, бизнес-моделированию национальной инновационной системы и т.п.

Однако, недостаточно исследованным остается обоснование и структуризация методологической карты анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Методологическая карта анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг представляет собой систематизированную план-схему проведения анализа для выявления ключевых аспектов и параметров, оказывающих влияние на эффективность деятельности предприятия в данной сфере (рис. 1.5).

Предложенная методологическая карта анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг состоит из ключевых блоков: определение целей и задач, анализ рынка, идентификация ключевых компетенций, анализ системы управления знаниями, оценка интеллектуального капитала, анализ кадрового потенциала, оценка инновационной активности, анализ управления рисками, оценка финансового потенциала, разработка стратегии развития.

Блок «Определение целей и задач» включает применение общенаучных аналитических методов для идентификации стратегических целей и задач предприятия в сфере интеллектуальных услуг, а также для уточнения номенклатуры оказываемых или планируемых услуг.

Блок «Анализ рынка» основан на применении маркетинговых методов изучения рынка интеллектуальных услуг по выявлению основных конкурентов и их преимущества, а также статистических инструментов для определения текущих и будущих тенденций в сфере интеллектуальных услуг.

Блок «Идентификация ключевых компетенций» включает анализ внутренней среды предприятия и помогает выявить ключевые компетенции предприятия, которые придают ему конкурентное преимущество, и определить внутренние ресурсы (технологии, знания, опыт, патенты и т.п.).



Рисунок 1.5 – Методологическая карта анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг (сформировано автором)

Итогом исследований в данном блоке является матрица БКГ, определяющая позицию предприятия из сферы интеллектуальных услуг и формирующая дальнейшую стратегию поведения в конкурентной среде.

Функционирование блока «Анализ системы управления знаниями» основано на оценке системы управления знаниями внутри предприятия и идентификации механизмов обмена знаний и опыта между сотрудниками. При реализации данного блока должны быть применены методы аудита знаний, опроса и интервью, анализ структуры знаний, социометрии, экспертных оценок (метод Дельфи для согласования точек зрения), разработки ключевых метрик для оценки эффективности системы управления знаниями, технологического анализа, фокус-групп и обратной связи от сотрудников относительно системы управления знаниями.

Определение структуры и объема интеллектуального капитала предприятия (патенты, технологии, бренды и др.) и последующая оценка степени защиты интеллектуальных активов в рамках блока «Оценка интеллектуального капитала» основаны на применении методов инвентаризации активов интеллектуальных услуг (в т.ч. технологических), оценки стоимости бренда, системного и маркетингового анализа, бенчмаркинга.

В блоке «Анализ кадрового потенциала» необходимо изучение квалификации и опыта ключевых сотрудников в области интеллектуальных услуг, а также оценку потенциала для дополнительного обучения и развития персонала, с применением маркетинговых методов анкетирования и информационного анализа и поиска.

Блок «Оценка инновационной активности» включает изучение уровня инновационной активности внутренней среды предприятия и оценку интенсивности процессов внедрения новых идей и технологий методами анализа внутренних процессов и структуры организации, опросов и интервью с персоналом, SWOT-анализа, бенчмаркинга, изучения финансовых показателей, оценки портфеля проектов и патентов, а также разработка и отслеживание

ключевых индикаторов производительности, связанных с инновациями (время от идеи до внедрения, количество новых интеллектуальных услуг).

Блок «Анализ управления рисками» идентифицирует основные риски, связанные с предоставлением интеллектуальных услуг, и разрабатывает стратегии управления рисками путем применения методов анализа сильных и слабых сторон предприятия в сфере интеллектуальных услуг, идентификации рисков, анализа причин и последствий (Парето-анализ), качественной оценки рисков (экспертные оценки, интервью, фокус-группы для оценки вероятности и воздействия рисков на предоставление интеллектуальных услуг), количественной оценки рисков (использование математических моделей, статистических данных и симуляций для количественной оценки вероятности и величины потенциальных убытков от рисков), разработки стратегии управления рисками (принятие риска, избегание риска, сокращение риска, передача риска и принятие мер по уменьшению воздействия негативных событий), разработки системы мониторинга и контроля за рисками.

Анализ финансового состояния предприятия в контексте интеллектуальных услуг и рассмотрение бюджета на исследования и разработки в блоке «Оценка финансового потенциала» предусматривает применение методов финансового анализа, изучения бюджета предприятия с учетом расходов на исследования и разработки, оценки вложений в инновации, стоимостной оценки проектов (чистая настоящая стоимость, внутренняя норма доходности, метод амортизации стоимости проекта), сравнительного анализа инвестиций с бюджетами конкурентов или с отраслевыми стандартами для определения конкурентоспособности предприятия и его способности к инновациям.

В блоке «Разработка стратегии развития» происходит обоснованная формулировка стратегии для укрепления и расширения потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг методами SWOT-анализа, портфельного анализа, стратегического планирования и партнерства, Прогнозирования рынка и технологических трендов, оценки рисков и определения контрольных точек.

Проведенные исследования доказали целесообразность и необходимость разработки методологической карты анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, которая отличается последовательностью блоков и рекомендуемыми методами для их реализации. Предложенная методологическая карта определяет номенклатуру методов и методик для анализа и развития потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

### **1.3 Концептуальные основы формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования**

Исследование темы формирования потенциала предприятия в области интеллектуальных услуг и эффективности его использования представляет высокую актуальность в современном контексте, обусловленную рядом факторов.

В первую очередь, современный переход к знаниевой и интеллектуальной экономике, где компании, которые специализируются на предоставлении интеллектуальных услуг, становятся основными участниками рынка. В связи с этим, эффективное использование интеллектуальных ресурсов становится ключевым фактором конкурентоспособности, особенно в сфере услуг. Стремительное развитие технологий (искусственный интеллект, аналитика данных, блокчейн) создает новые возможности для предоставления интеллектуальных услуг, одновременно вынуждая предприятия сферы услуг к непрерывному обновлению бизнес-процессов и стратегий.

В условиях глобализации и растущей удаленной работы интеллектуальные услуги становятся инструментом для международного сотрудничества и глобального воздействия на рынке, а социальная и экологическая ответственность также включаются в рамки исследования, поскольку предприятия в сфере интеллектуальных услуг имеют возможность вносить вклад в развитие социальных инициатив и экономики.

Исследование концептуальных основ формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования не только способствует поддержке конкурентных преимуществ, но и соответствию высоким требованиям клиентов, а также стимулирует инновационность в своих бизнес-модели. Следовательно, актуальность данной тематики обусловлена динамикой современного бизнес-мира, требующего постоянного развития и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Анализ последних публикаций показал, что среди отечественных ученых затронутая научная тема обсуждается довольно широко. Авторы Баранов В.В. [39], Батарейный В.Г. [40], Бондаренко В.В. [41], Мансуров Р.Е. [42], Ордынская М.Е. [43], Петрова Т.В. [44], Платонов В.В. [45], Русак А.Н. [46], Табунов И.В. [47], Чаплина А.Н. [48] и др. методично исследуют формирование системы управления интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия, российских лизинговых компаний в контексте инноваций, системы высшего и дополнительного профессионального образования. Привлекают внимание результаты их работ по составляющим и методике оценки интеллектуального потенциала и капитала компании, концептуальному развитию процессов формирования и раскрытия информации об интеллектуальном капитале бизнеса, системам управления интеллектуальным капиталом на новом этапе технико-экономического развития, концептуальным основам управления знаниями в торговых организациях, построению модели развития интеллектуального капитала инновационно-промышленного кластера, актуализации проблем развития менеджмента сферы услуг и концептуальных основ их решения и т.д.

Научная интерпретация составляющих концептуальных основ формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования имеет разноплановую картину среди авторов (табл. 1.4).



Научное сообщество в своих трудах занимается исследованиями различных видов потенциала предприятия, изучение совокупности которых позволит представить многогранную концепцию, обосновывающую стратегию эффективности использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Трактование использования оценки Парето-эффективности производства с оптимальным разделением на постоянные и переменные затраты анализируют ученые Любушин Н.П. и Брикач Г.Е. [50]. Они отмечают, что «...в зарубежной экономической теории проблема достижения общественной эффективности распределения ресурсов разработана итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848-1923 гг.). Согласно данной концепции, общество находится в состоянии общего экономического равновесия и социальной эффективности распределения ресурсов, которое предполагает оптимальное распределение в сфере производства при минимальном использовании ресурсов и эффективное распределение в сфере потребления, обеспечивающее максимум удовлетворения потребностей...» [50, С. 2].

Информационный анализ научной интерпретации теоретических аспектов концептуальных основ формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования различными авторами показал, что наиболее широко обсуждаемыми составляющими потенциала предприятия являются потенциалы человеческий, трудовой, конкурентный, интеллектуальный, экономический, имущественный, методологический, финансовый и производственный.

Человеческий потенциал анализируют многие ученые, привлекает внимание труды автора Сукиасян А.Г. и Сеницына В.В.; аспекты формирования трудового потенциала рассматривают Хадасевич Н.Р., Сорокина Н.Ю. и Бабушкина С.А.; конкурентный потенциал предприятия изучают Романова О.С., Закревская Л.М. и Добровская Н.А.; интеллектуальный потенциал успешно освещен в трудах Таниной М.А. и Дровяникова В.И.; экономико-финансовая направленность потенциала раскрыта в работах Васильковского Д.М.,

Закревской Л.М. и Чумаченко Е.А.; методологический потенциал активно изучает Шумилова Е.А.

Исследование подходов к развитию современных представлений, как считает автор Носова Э.Л, относительно потенциала целесообразно «...выделить основные подходы: ресурсный, ресурсноцелевой, управленческий, комплексный...» [51, С. 2].

Однако, недостаточно исследованными остаются концептуальные основы формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования, что и обусловило выбор темы исследования.

Формирование потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективное использование этого потенциала являются важными аспектами для успешного развития организации в современном бизнес-мире.

Целью является развитие концептуальных основ формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования.

Развитие концептуальных основ формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг должно базироваться на инновационном мышлении, управлении знаниями, развитии человеческого капитала, стратегическом управлении, технологической инфраструктуре, продвижении, партнерстве и сетевом взаимодействии, оценке эффективности осуществляемой деятельности, гибкости и адаптивности стратегий (рис. 1.6).

Задачами развития потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг являются: исследовать рынок и проанализировать тенденции; развивать ассортимент предоставляемых услуг и производимых продуктов интеллектуального труда; внедрять технологические инновации; совершенствовать человеческие ресурсы; разработать стратегию маркетинга и брендинга; улучшить потребительский опыт; расширить партнерские отношения; обеспечить безопасность и конфиденциальность; проводить мониторинг и управление эффективностью.

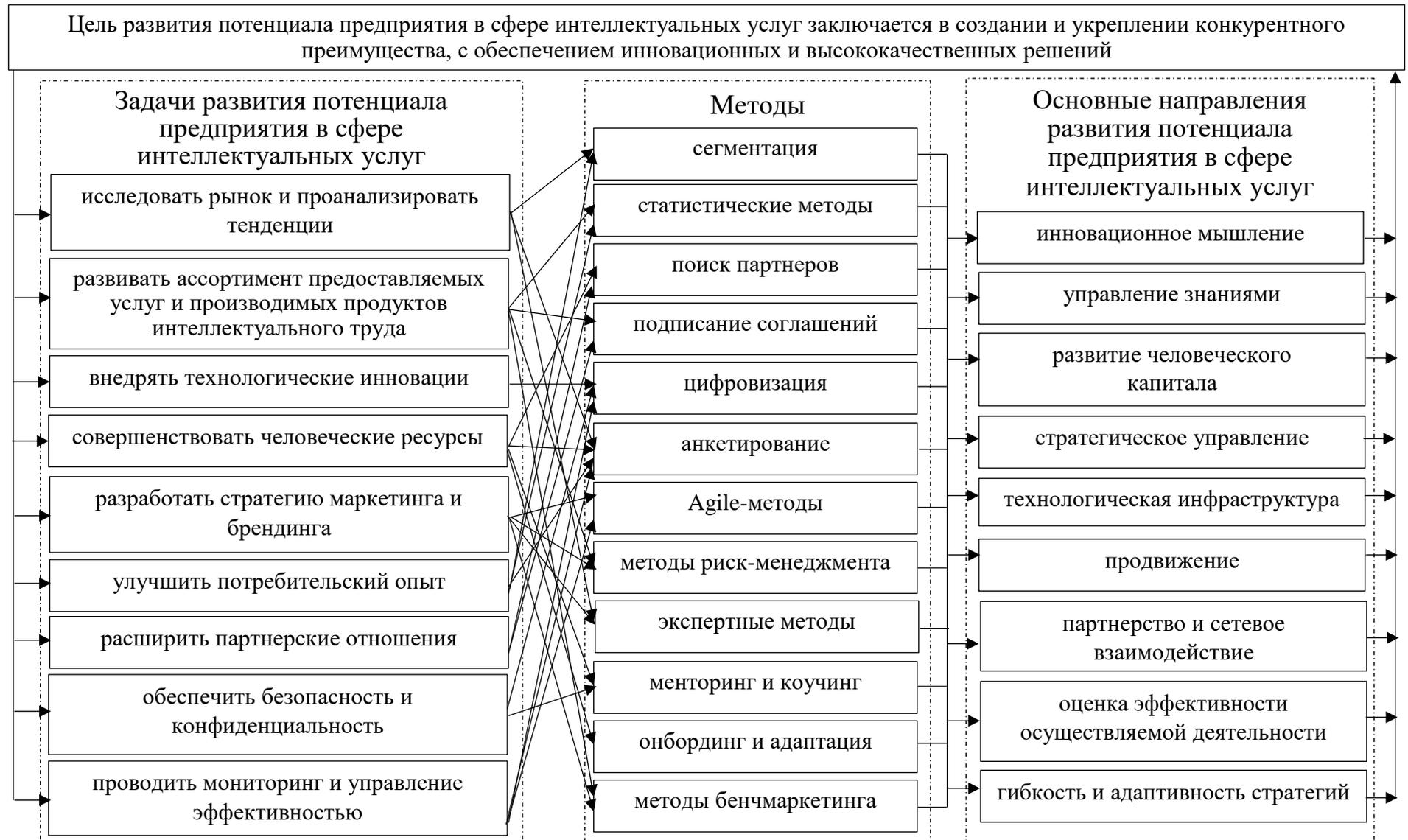


Рисунок 1.6 – Концептуальные основы развития потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг

(разработано автором)

Провести исследование рынка и выявить текущие и будущие тренды в сфере интеллектуальных услуг необходимо с целью анализа конкурентоспособности предприятия и потребностей потребителей.

Идентификация новых возможностей для разработки интеллектуальных услуг позволит создать инновационные продукты, которые соответствуют потребностям рынка, а инвестиции в новые технологии и обновление существующих нужны для разработки стратегии цифровой трансформации для оптимизации бизнес-процессов. Обеспечение непрерывного обучения персонала необходимо для того, чтобы они были в курсе последних технологических и индустриальных тенденций и для привлечения и удерживания высококвалифицированных специалистов.

Создание эффективной стратегии маркетинга для привлечения новых клиентов позволит работать над укреплением бренда и созданием положительного имиджа в индустрии интеллектуальных услуг, при этом разработка программы лояльности и улучшение обслуживания клиентов станет возможным путем внедрения инновационных методов взаимодействия с клиентами.

Исследования возможностей для установления партнерских отношений с другими компаниями в отрасли целесообразно через сотрудничество с университетами, исследовательскими центрами и стартапами для инновационных проектов. Обеспечение высокого уровня защиты данных и информации клиентов необходимо проводить посредством полного соблюдения нормативных требований в области информационной безопасности.

Разработка системы ключевых показателей эффективности для оценки успеха стратегий и постоянный мониторинг, а также оценка результатов позволят вовремя вносить коррективы в организацию деятельности предприятия в сфере интеллектуальных услуг при необходимости.

Вышеизложенные задачи ориентированы на основные направления развития потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг через

применение определенного методического и методологического инструмента. Проанализируем его.

Внедрение инновационного подхода к предоставлению интеллектуальных услуг способствует стабильности конкурентоспособности предприятия, особенно, основанное на постоянном обновлении и совершенствовании услуг в контексте изменений в технологиях и требованиях клиентов. Инновационный подход к развитию потенциала предприятия в сфере услуг основан на применении различных методов – исследования рынка и анализа трендов, стимулирования творчества и идей, организации партнерства и коллаборации, привлечения инвестиций в исследования и разработки, автоматизации и внедрения цифровых технологий, организации и обработки обратной связи от клиентов, обучения и развития сотрудников, применения гибкой методологии управления проектами, пропаганды культуры инноваций, анализа рисков.

Исследование рынка и анализ трендов основано на проведении регулярных исследований рынка с целью выявления новых потребностей клиентов и возможностей для инноваций, актуализации тенденций в сфере интеллектуальных услуг.

Стимулирование творчества и идей осуществляется посредством создания стимулирующей среды внутри компании и организации форумов для обмена идеями между сотрудниками. Расширение партнерства и создание коллаборации необходимо для обмена знаниями и опытом с внешними экспертами и инновационными центрами, благодаря чему откроются перспективы инвестиций в исследования и разработки, поскольку появятся ресурсы на исследования и разработки по созданию новых продуктов или улучшения существующих услуг, а также поддержка инициатив сотрудников в области инноваций.

Особо актуальным является внедрение новых технологий искусственного интеллекта, аналитики данных, облачных сервисов с целью улучшения процессов и предоставляемых услуг; и автоматизация повседневных задач для увеличения эффективности обслуживания.

Важна организация систематической обратной связи от клиентов и ее использование для улучшения предоставляемых услуг путем анализа запросов и жалоб для выявления тех участков работы, куда возможна интеграция инноваций.

Необходимы инвестиции в обучение сотрудников для улучшения их навыков и знаний, поощрения и поддержка персональных инициатив по внедрению новых идей, а также использование гибких методологий управления проектами (Scrum или Agile) для ускорения разработки и внедрения инноваций, чему будет способствовать регулярная оценка прогресса и корректировка планов в зависимости от обстоятельств.

Содействуйте созданию культуры, где инновации и эксперименты являются движущей силой в создании потенциала предприятия, содействует поощрение успешных инноваций и учебных опытов, поскольку анализ рисков, связанных с инновационными проектами и разработкой стратегий их снижения, является залогом обеспечения готовности к изменениям среди сотрудников и систем компании.

Инновации часто требуют открытого мышления, гибкости и готовности к риску, именно поэтому важна поддержка инициатив сотрудников и создание условий для успешной реализации в сфере услуг и создание системы эффективного управления базой знаний внутри предприятия, которая включает в себя передачу опыта, обучение персонала и управление информацией, а также развитие культуры обмена знаниями и опытом среди сотрудников.

Управление знаниями в сфере услуг занимает в развитии потенциала предприятия важное место, поскольку формализация и документирование процессов, внедрение системы управления документами, обучение и развитие сотрудников, создание экспертных сетей необходимо использовать для эффективного управления знаниями.

Определение основных процессов предприятия и создание структурированных документов для описания этапов выполнения задач, разработка методов документирования опыта сотрудников в ходе выполнения

проектов, использование специализированных систем для хранения, поиска и обмена документами и информацией между сотрудниками, интеграция обучения и развития в рабочие процессы для усиления знаний сотрудников, обмен знаниями и опытом через сетевые мероприятия, форумы и другие коммуникационные платформы содействуют созданию открытой и поддерживающей культуры обмена знаний.

Развитие человеческого капитала является ключевым фактором формирования потенциала предприятия в сфере услуг через применения ряда методов, которые могут быть использованы для эффективного развития сотрудников, среди них: разработка индивидуальных планов развития, внедрение практики менторинга и коучинга, программ лидерства, онбординга и адаптации, стимулирование самообучения, участие в конференциях и семинарах, а также своевременная оценка и анализ результатов.

Заслуживают внимания обучающие программы по совершенствованию не только технических навыков, а и коммуникационных через вебинары, тренинги, семинары и онлайн-курсы, что способствует реализации индивидуальных планов развития для каждого сотрудника на основе его профессиональных целей и потребностей. Соответственно компетенциональную адаптацию таких обучающих программ необходимо проводить регулярно или по необходимости по результатам обсуждения с сотрудниками. Эффективными будут программы менторинга, где опытные сотрудники могут делиться своими знаниями и опытом с менее опытными коллегами, и развитие внутренних системы коучинга и онбординга для индивидуального сопровождения персонала и оперативной его интеграции.

Осуществление перечисленных методов позволит не только развивать профессиональные навыки сотрудников, а и создавать мотивированную и обученную команду (кадровый потенциал), способную эффективно реагировать на изменения в сфере услуг, разрабатывать и реализовывать стратегию, ориентированную на интеллектуальные услуги, с учетом потребностей рынка и конкурентного окружения. Данная стратегия возможна к корректировке в

соответствии с изменениями внешней среды, должна быть настроена на быструю реакцию на изменения внешних условий, включая законодательство, технологии и требования клиентов, а также предусматривать гибкость в реорганизации бизнес-процессов и услуг в соответствии с изменяющейся средой. Разработка такой стратегии должна осуществляться на основе концептуальных основ развития потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Формирование и эффективное использование потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг требует комплексного и системного подхода, а также постоянного обновления стратегий в соответствии с динамикой рынка и технологическими изменениями.

Вышеизложенное позволило развить концептуальные основы формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования (рис. 1.7).

Концептуальные основы формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования предусматривает три последовательных этапа исследований.

На первом этапе изучения теоретических аспектов особенностей формирования потенциала предприятия необходимы исследования категориального базиса потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, методов и инструментов анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, а также выделение концептуальных векторов формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования.

Второй этап включает исследование методических особенностей оценки эффективности потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг на основе современных аспектов эффективности использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг; анализа факторов, оказывающих влияние на эффективность использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг; оценки и управления ресурсами предприятия в сфере интеллектуальных услуг.



Рисунок 1.7 – Перспектива концептуальных основ формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования (разработано автором)

Организация стратегической деятельности по формированию потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг должна коснуться третьего этапа рассматриваемой концепции через формулирование целевых установок формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и план его развития в рамках сформированной стратегии.

Проведенное исследование позволило сделать определенные выводы. Прежде всего, современный переход к знаниевой и интеллектуальной экономике делает компании, ориентированные на предоставление интеллектуальных услуг, ведущими участниками рынка. Эффективное использование интеллектуальных ресурсов становится ключевым фактором конкурентоспособности, особенно в сфере услуг.

Развитие технологий на примере искусственного интеллекта, аналитики данных и блокчейн, открывает новые перспективы для предоставления интеллектуальных услуг, что влечет за собой необходимость постоянного обновления бизнес-процессов и стратегий предприятий в данной сфере.

Исследование концептуальных основ формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и его эффективности подчеркивает важность поддержки конкурентных преимуществ и соответствия высоким требованиям клиентов. Оно также стимулирует инновационность в бизнес-моделях предприятий, что актуально в динамичном бизнес-мире, требующем постоянного развития и адаптации.

Для успешного развития предприятий в сфере интеллектуальных услуг важными являются исследование рынка, выявление текущих и будущих трендов, а также создание инновационных продуктов, соответствующих потребностям рынка. Инвестиции в технологии, обновление бизнес-процессов и постоянное обучение персонала становятся неотъемлемой частью стратегии цифровой трансформации.

## Выводы к разделу 1

1. В результате проведенного теоретического исследования установлено, что формирование потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг базируется на многоуровневом категориальном аппарате, включающем совокупность взаимосвязанных экономических, кадровых, ресурсных, инновационных и рыночных характеристик, что позволяет рассматривать потенциал как интегральную систему стратегических возможностей предприятия.

2. Контент-анализ публикационной активности в базах E-library и ScienceDirect за 2018–2023 гг. подтвердил устойчивый рост научного интереса к проблематике интеллектуального капитала, управления знаниями и инновационных технологий, что свидетельствует о возрастающей значимости данных категорий в структуре потенциала предприятий сферы интеллектуальных услуг и об актуальности дальнейших исследований в данном направлении.

3. Выявлено, что категориальный базис потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг формируется за счет сочетания человеческого капитала, интеллектуальных ресурсов, процессов и методов, репутационно-брендовых характеристик, партнерских связей, инновационной активности, системы управления знаниями, клиентского сервиса и финансовых ресурсов, при этом каждая из указанных составляющих оказывает самостоятельное и синергетическое влияние на результативность деятельности.

4. Обосновано, что анализ потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг требует применения комплексного методического инструментария, включающего стратегические, маркетинговые, статистические, экспертные и финансово-аналитические методы, что обеспечивает многомерную диагностику состояния и перспектив развития предприятия в условиях динамичной внешней среды.

5. Разработанная методологическая карта анализа потенциала предприятия структурирует процесс оценки по ключевым блокам — от определения целей и анализа рынка до разработки стратегии развития — и позволяет обеспечить логическую последовательность исследовательских процедур, интеграцию различных методов и повышение обоснованности управленческих решений.

6. Установлено, что концептуальные основы формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг должны опираться на инновационное мышление, стратегическое управление, развитие человеческого капитала, цифровизацию бизнес-процессов, управление знаниями и сетевое взаимодействие, что соответствует современным тенденциям перехода к знаниевой экономике.

7. Доказано, что эффективность использования потенциала предприятия определяется не только наличием интеллектуальных и материальных ресурсов, но и способностью предприятия к их координации, адаптации и трансформации в конкурентные преимущества посредством гибкости стратегий, мониторинга результативности и системного управления рисками.

8. Вместе с тем выявлена недостаточная разработанность концептуальных положений, касающихся структуризации и интеграции составляющих потенциала предприятия именно в контексте сферы интеллектуальных услуг, что подтверждает необходимость дальнейших научных исследований, направленных на углубление теоретико-методологической базы и формирование прикладных механизмов повышения эффективности его использования.

Основные результаты данного раздела отражены в следующих публикациях автора [133, 134, 137.]

## Раздел 2

# МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ УСЛУГ

## 2.1 Современные аспекты эффективности использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг

В настоящее время сфера интеллектуальных услуг, включающая консалтинг, IT-разработки, образовательные услуги, маркетинг, сферу научных исследований и другие направления, основанные на знаниях и инновациях, становится ключевым драйвером экономического роста.

Историческим этапам формирования и эволюции рынка интеллектуальных услуг значительное внимание уделяли отечественные и зарубежные ученые: А. Смит [52], Л.М. Гохберг [53], М.Е. Дорошенко [54], А.Б. Суслов [54]. Значительный вклад в разработку данной проблематики внесли труды и Е.В. Петровской [55], В.П. Петровского [55], А.А. Кровякова [56].

Исследованию рынка интеллектуальной собственности и интеллектуальных услуг посвящены работы ученых О.В. Котоминой [57], Л.В. Краснова [58], Т.П. Варламовой [59], В.Ю. Белоусовой [60], Е.Н. Гутюка [61], А.В. Краснояровой [62], Д.В. Диденко [63], Е.Д. Поповой [64], Н.П. Кетовой [65]. Вопросам формирования российского рынка интеллектуальных услуг и специфики его развития посвящены работы В.А. Шапошникова [66], Ю.В. Чистилина [67], Т.А. Овсянниковой [68], Е.А. Агаповой [69], М.В. Орловой [70], О.К. Семеновой [71].

Быстрое развитие интеллектуальных услуг в рамках сервисной экономики порождает и активно формирует уникальное социально-экономическое явление – креативную индустрию – сложную взаимосвязанную систему, фокусирующуюся на создании и распространении интеллектуальной

собственности – от художественных произведений и дизайнерских решений до инновационных технологий и программного обеспечения. Данная система развивается в особой среде, которую можно назвать «экосистемой креативного производства» и включает в себя не только физическое пространство (коворкинги, инкубаторы, творческие кластеры), но и виртуальные платформы для коммуникации и сотрудничества, а также юридическую и финансовую инфраструктуру, необходимую для защиты интеллектуальной собственности и привлечения инвестиций.

Важной особенностью креативной экосистемы является ее динамичность и адаптивность, поскольку, постоянно эволюционируя, данная сфера реагирует на изменения рыночного спроса, технологические инновации и смену общественных предпочтений. Например, развитие искусственного интеллекта привело к появлению новых профессий и инструментов в креативной индустрии, а рост популярности цифровых платформ изменил способы распространения и монетизации интеллектуальных продуктов. Поэтому успех креативной индустрии напрямую зависит от способности экосистемы быстро адаптироваться к этим изменениям, создавая новые инструменты и механизмы поддержки для участников рынка.

Современная экономика переживает глубокую трансформацию, характеризующуюся интенсивным развитием отраженного сектора – сферы, где доминируют виртуальные экономические отношения, являющиеся отражением реальных. Данный процесс, во многом стимулированный бурным развитием технологий виртуальной реальности (VR) и дополненной реальности (AR), приводит к созданию новых, ранее не существовавших, экономических моделей и институтов, что напрямую связано с достижениями в области информационных технологий: увеличением вычислительной мощности процессоров, ростом объемов оперативной и постоянной памяти, появлением новых алгоритмов обработки информации и высокоскоростных сетей передачи данных. Такие технологические прорывы позволяют создавать все более

реалистичные виртуальные миры, практически неотличимые от реальности по степени погружения и интерактивности.

Данный феномен имеет существенное влияние на различные аспекты экономической жизни. В частности, новые программные решения позволяют моделировать сложные экономические процессы, прогнозировать их развитие и тестировать различные стратегии управления. Например, виртуальные симуляторы торговых площадок позволяют отработать тактику ведения бизнеса, оптимизировать ценообразование и изучить влияние различных факторов на спрос и предложение. В сфере образования интеллектуальные услуги относительно виртуальной реальности предлагают инновационные подходы к обучению, позволяя студентам погружаться в виртуальные лаборатории, проводить эксперименты и изучать сложные процессы в безопасной и контролируемой среде.

Следовательно, само по себе развитие виртуального сектора не гарантирует экономического роста и повышения благосостояния, ключевым фактором является интеграция виртуальных технологий с интеллектуальными услугами и реальным сектором экономики. Например, массовое создание виртуальных магазинов без соответствующей логистической инфраструктуры и эффективной системы доставки приведет лишь к неэффективному расходованию ресурсов. Аналогично, развитие виртуальных образовательных платформ без сочетания с качественным преподавательским составом и системой контроля знаний не приведет к повышению уровня образования.

«Отметим, что развитие интеллектуально насыщенных продвинутых услуг обеспечило преобразования в экономике Индии, Бразилии, Южной Африки, во многом обусловив известный феномен стран БРИКС» [72].

Раскрывая указанные положения, можно выделить ключевые аспекты, характеризующие интеллектуальную насыщенность бизнес-пространства [73]:

– особый тип организации воспроизводства (в условиях интеллектуально насыщенной среды воспроизводство интеллектуальных услуг (производство, распределение, обмен и потребление) строится на основе

инноваций, знаний и технологий, что предполагает гибкость, адаптивность и постоянное обновление процессов, что позволяет оставаться конкурентоспособным в быстро меняющейся среде);

– акцент на самоуправление (интеллектуальная насыщенность предполагает высокий уровень автономии и ответственности участников бизнес-процессов. При этом самоуправление становится ключевым элементом, так как способствует развитию креативности, инициативности и способности быстро реагировать на изменения);

– информативный характер кооперации (взаимодействие между участниками бизнес-процессов строится на основе обмена знаниями, информацией и опытом и требует создания эффективных коммуникационных платформ и инструментов, которые обеспечивают прозрачность и оперативность взаимодействия);

– возрастающая роль заказчика в процессе создания интеллектуальной продукции (заказчик становится активным участником процесса создания интеллектуальной продукции, а его потребности, ожидания и обратная связь играют ключевую роль в формировании конечного продукта, что требует от предприятий гибкости, умения адаптироваться к запросам клиентов и вовлекать их в процесс разработки).

Как было отмечено, интеллектуальные услуги представляют собой сектор экономики, основанный на знаниях, инновациях и человеческом капитале. Вклад развитых стран в развитие интеллектуальных услуг достигает 15-22% ВВП, в Российской Федерации данный показатель в среднем составляет 3-4%.

В свою очередь рынок интеллектуальных услуг в России характеризуется высокой степенью концентрации в крупнейших городах страны – основная доля рынка, по оценкам экспертов, отмечается в Москве и Санкт-Петербурге, где сосредоточено около 60-70% всех интеллектуальных услуг. Такая географическая концентрация обусловлена рядом экономических, социальных и инфраструктурных факторов, которые делают указанные города центрами концентрации специалистов и компаний, работающих в данной сфере.

Москва и Санкт-Петербург являются крупнейшими экономическими центрами России, поскольку в них сосредоточены штаб-квартиры ведущих компаний, финансовые институты, научные и образовательные учреждения, что создает благоприятную среду для развития интеллектуальных услуг – консалтинг, IT-разработки, маркетинг, юридические и финансовые услуги. Высокий уровень доходов населения и бизнеса в данных городах также способствует спросу на интеллектуальные услуги.

Помимо этого, оба города обладают развитой инфраструктурой, включая транспортную сеть, телекоммуникации, доступ к высокоскоростному интернету и современным офисным помещениям, что делает их привлекательными для компаний, предоставляющих интеллектуальные услуги, которые требуют высокой степени технологической оснащенности и удобства для сотрудников и клиентов.

Вместе с этим, Москва и Санкт-Петербург являются центрами образования и науки в России – здесь расположены ведущие университеты, научно-исследовательские институты и инновационные центры. Такое положение обеспечивает постоянный приток квалифицированных специалистов, необходимых для работы в сфере интеллектуальных услуг. Кроме того, в этих городах сосредоточено большое количество ученых, исследователей и экспертов, а высокий уровень жизни, культурное разнообразие и доступ к международным контактам делают Москву и Санкт-Петербург привлекательными для данного рода специалистов, что способствует формированию креативной и инновационной среды, которая необходима для успешного развития интеллектуальных услуг.

Вклад в развитие самих инноваций вносят именно предприятия сектора интеллектуальных услуг. Внутренние затраты на научные исследования и разработки в Российской Федерации представлены на рисунке 2.1 и таблицах 2.1 и 2.2.

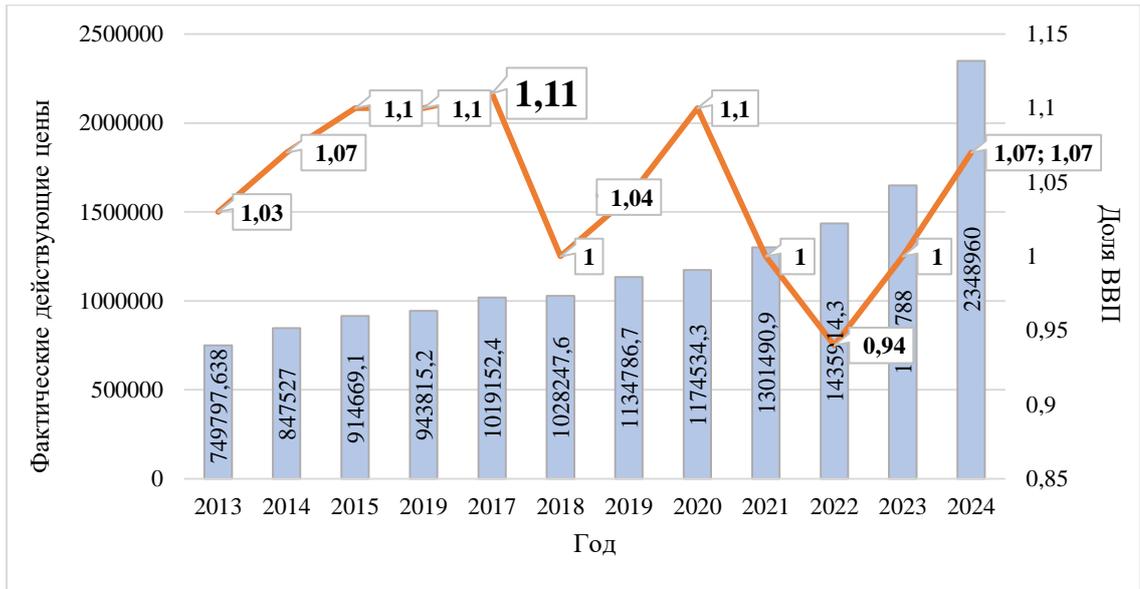


Рисунок 2.1 – Внутренние затраты на научные исследования и разработки в Российской Федерации (млн. руб.) (систематизировано автором по данным Росстат)

«Уровень национальных расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) – это относительная величина, которая рассчитывается как общий объем государственных и частных расходов на НИОКР в течение одного календарного года, выраженный в процентах от ВВП» [74]. Данный показатель позволяет оценить, какую долю экономических ресурсов страна направляет на развитие науки и технологий.

В последние десятилетия уровень расходов на НИОКР в России демонстрирует неоднозначную динамику. В 1990-е годы, в период экономического кризиса, показатель значительно снизился, что было связано с сокращением государственного финансирования науки и упадком промышленного сектора. В 2000-е годы наблюдался некоторый рост, обусловленный увеличением государственных инвестиций в науку и технологические проекты. Однако в сравнении с ведущими мировыми державами – США, Китай, Германия и Южная Корея, где уровень расходов на НИОКР составляет 2,5-4,5% от ВВП, – Россия остается на более низком уровне: по данным за 2023 год, данный показатель составляет около 1% от ВВП.

Таблица 2.1 – Внутренние затраты на научные исследования и разработки по отраслям экономики  
(систематизировано автором по данным Росстат)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Внутренние затраты на научные исследования и разработки - всего	1028247,6	1134786,7	1174534,3	1301490,9	1435914,3	1649788,0	1813547,0
	в том числе по социально-экономическим целям:						
Развитие экономики	408882,0	441468,5	447604,6	498341,9	584197,5	659629,8	823412,0
	в том числе:						
сельское хозяйство, лесоводство, рыболовство	24651,3	26468,2	30140,8	33358,6	37176,5	43574,3	56941,3
производство, распределение и рациональное использование энергии	26099,4	31245,6	32888,6	41249,6	52032,4	66787,2	70236,4
промышленное производство	309387,5	329916,7	329248,2	356911,3	427270,1	466962,2	51663,7
строительство	4630,4	4973,4	5372,4	10832,0	9680,3	13737,8	21320,0
транспорт	32376,3	37073,7	38410,0	41119,9	44295,0	52127,0	56227,3
связь	9142,6	9874,0	8706,5	13285,7	11844,3	13421,5	19451,8
инфраструктура и планировка городских и сельских населенных пунктов	1485,7	1126,9	889,5	754,5	806,3	743,4	956,0
сфера услуг	1108,8	789,8	1948,6	830,3	1092,6	2276,4	3169,4
Социальные цели	54264,9	59966,5	70988,4	82782,0	97117,1	110638,6	126301,4
	в том числе:						
охрана окружающей среды	7599,4	7448,5	6949,5	8011,8	12594,8	12305,9	15448,1
охрана здоровья населения	32012,1	38041,7	45063,6	53472,0	63742,4	75624,2	80637,0
социальное развитие и общественные структуры	14653,4	14476,3	18975,3	21298,2	20779,9	22708,5	24149,7
Общее развитие науки	169868,5	195163,8	223783,0	244459,7	247939,8	268667,6	284366,9
Исследование и использование Земли и атмосферы	40888,6	42965,0	44365,8	67457,9	47024,0	56871,5	62004,0
Использование космоса в мирных целях	43631,3	60031,5	48882,6	54777,0	63979,6	55181,7	58633,4
Другие цели	310712,3	335191,4	338909,8	353672,5	395656,2	498798,7	512964,1

Как известно, научные исследования и разработки являются важнейшим фактором развития экономики, технологического прогресса и повышения конкурентоспособности страны на мировой арене.

Таблица 2.2 – Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки по видам затрат по субъектам Российской Федерации (млн. руб.)  
(систематизировано автором по данным Росстат)

Год	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Всего	1060589,7	1091333,5	1193578,5	1322563,9	1490239,6	1510420,6
Оплата труда	502090,0	514955,1	563908,1	625162,8	699158,3	752331,8
Страховые взносы на ОПС, ОМС, ОСС	130616,6	135641,7	148770,7	163014,1	183591,8	185600,4
Приобретение оборудования	34199,6	35234,3	37991,5	33939,1	44494,7	50098,3
Другие материальные затраты	195666,2	208186,2	236619,2	264593,8	308469,5	310485,7
Прочие текущие затраты	198017,4	197316,2	206289,0	235854,2	254525,3	255490,8

В 2017 году в Российской Федерации зафиксирован наибольший уровень затрат на научные исследования за последние годы, составивший 1,11 % от валового внутреннего продукта, и отражает как государственные, так и частные инвестиции в науку и технологии, что свидетельствует о росте внимания к научной сфере. Уровень затрат на НИОКР в процентах от ВВП является ключевым индикатором, характеризующим приоритетность науки в экономике страны. Однако стоит отметить, что этот уровень остается ниже среднемирового показателя (около 2,2 % ВВП) и значительно уступает лидерам в данной области – Израиль (4,9 %), Южная Корея (4,6 %) и Германия (3,1 %).

Рост инвестиций в научные исследования в 2017 году обусловлен рядом факторов: государственная политика (в рамках стратегии развития науки и технологий правительство РФ увеличило финансирование ключевых программ, таких как развитие нанотехнологий, биотехнологий и цифровой экономики); частные инвестиции (рост интереса бизнеса к инновациям, особенно в высокотехнологичных отраслях, таких как IT, энергетика и фармацевтика, способствовал увеличению вложений в НИОКР); международное сотрудничество (участие России в международных научных проектах, например, CERN и ITER, также потребовало дополнительных финансовых ресурсов).

При этом в 2017 году основная доля затрат на научные исследования приходилась на следующие направления: фундаментальные исследования – около 20 % от общего объема финансирования; прикладные исследования – около 35 %, включая разработку новых технологий и продуктов; опытно-конструкторские работы (ОКР) – около 45 %, что отражает ориентацию на практическое внедрение научных достижений.

В 2023 году внутренние затраты на научные исследования и разработки в России составили 1% от ВВП. Для сравнения, в развитых странах (США, Германия и Япония), данный показатель колеблется в пределах 2,5-3,5% от ВВП. В России уровень финансирования науки остается ниже среднемирового, что свидетельствует о недостаточном внимании к инновационному развитию, что вызвано определенными причинами: санкции, ограничения на доступ к международным технологиям и финансам, а также общая экономическая нестабильность снизили возможности государства и бизнеса инвестировать в науку. Помимо этого, в России сохраняется дисбаланс между государственным и частным финансированием НИОКР – основная доля инвестиций приходится на государственный сектор, тогда как бизнес недостаточно активно участвует в научных разработках. Утечка мозгов, старение научного оборудования и недостаток современных лабораторий также снижают эффективность использования выделяемых средств и потенциал предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере интеллектуальных услуг. Особенно остро стоит

проблема потеря квалифицированных кадров (табл. 2.3-2.4), особенно в наукоемких отраслях, приводящая к снижению инновационного потенциала и замедлению развития.

Таблица 2.3 – Численность персонала, занятого в сфере интеллектуальных услуг в России (*систематизировано автором по данным Росстат*)

Год	Численность персонала, всего	исследователи	техники	вспомогательный персонал	прочий персонал
2013	727029	369015	61401	175365	121248
2014	732274	373905	63168	173554	121647
2015	738857	379411	62805	174056	122585
2016	722291	370379	60441	171915	119556
2017	707887	359793	59690	170347	118057
2018	682580	347854	57722	160591	116413
2019	682464	348221	58681	160864	114698
2020	679333	346497	59557	158298	114981
2021	662702	340142	60474	152066	110020
2022	669870	340666	61369	154750	113085
2023	670614	338900	62155	155084	114475
2024	677802	344977	65380	158412	109185

Как правило, данное явление связано с недостаточным уровнем оплаты труда, отсутствием перспектив для профессионального роста и неблагоприятной социально-экономической обстановкой. Несмотря на некоторый рост кадрового потенциала, сохраняется нехватка квалифицированных специалистов, особенно в IT-сфере и инженерных областях.

Принципиальное отличие экономического пространства производства интеллектуальных услуг от традиционного рыночного пространства индустриального типа заключается в двух важных аспектах.

Во-первых, характер обменов в сфере интеллектуальных услуг не требует прямой эквивалентности, как это принято в индустриальном рыночном пространстве. В традиционной экономике товары и услуги обмениваются на основе сопоставимой стоимости, достигая баланса спроса и предложения.

Таблица 2.4 – Движение персонала, занятого научными исследованиями и разработками по Российской Федерации  
(систематизировано автором по данным Росстат)

Год				2020	2021	2022	2023	2024	
Наличие на начало отчетного года				684868	668307	662336	661374	663520	
Принято	всего			85544	92653	108932	112192	115841	
	из них:	после окончания образовательной организации высшего образования	всего	14015	17005	15430	15138	15964	
			из них:	ведущего классического университета	2471	2643	2274	1850	1963
			федерального университета	3047	2753	2521	2838	2904	
			национального исследовательского университета	2756	3533	3112	3705	3871	
		после окончания образовательной организации высшего образования с дипломом магистра	3344	3848	4087	3804	4620		
Принято	из других научных организаций		15750	13430	14292	14323	14752		
Выбыло	всего			102952	91079	98258	101398	102336	
	из них	в связи с сокращением штатов		2796	2105	1263	1180	1003	
На конец отчетного года				679333	662702	669870	670614	691582	

В интеллектуальном же пространстве обмен может основываться на других принципах, таких как взаимовыгодное сотрудничество, креативный вклад или долгосрочное партнерство, где непосредственная эквивалентность уже не является обязательной.

Во-вторых, в процессе обменов в сфере интеллектуальных услуг нет смены собственника информационных продуктов, насыщенных знаниями. В индустриальной экономике физическое владение товаром обычно переходит от одного участника рынка к другому. Интеллектуальные продукты, напротив, связаны с авторством и созданием, и их использование регулируется через лицензии или другие формы разрешений, что позволяет распространение знаний без их полного отчуждения. Эти продукты остаются под влиянием создателей, которые могут контролировать их использование, что обеспечивает определенные конкурентные преимущества и создает уникальные условия для взаимодействия на рынке знаний.

Эффективное использование потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг является многоаспектной задачей, которая включает в себя как стратегическое планирование, так и оперативное управление.

Потенциал предприятия в этой сфере включает элементы, представленные на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Элементы потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг (*предложено автором*)

Как известно, основу потенциала любого предприятия составляет человеческий капитал, представляющий собой совокупность знаний, навыков, опыта и здоровья, которые человек использует для создания экономической и социальной ценности. Квалификация сотрудников в сфере интеллектуальных услуг включает не только формальное образование, но и профессиональные навыки, компетенции и способность к постоянному обучению. В условиях быстро меняющихся технологий и рынков ключевым становится умение адаптироваться и осваивать новые знания, поэтому компании инвестируют в обучение и развитие сотрудников, чтобы поддерживать их актуальность и конкурентоспособность.

Опыт сотрудников играет важную роль в сфере интеллектуальных услуг, так как он позволяет применять знания на практике, избегать ошибок и находить оптимальные решения. Однако в условиях быстрых изменений опыт может устаревать, поэтому важно сочетать его с постоянным обновлением знаний. Кроме того, опыт сотрудников должен быть зафиксирован и передаваемым внутри организации, чтобы минимизировать риски потери знаний при уходе специалистов.

В свою очередь мотивация сотрудников в сфере интеллектуальных услуг имеет свои особенности. В отличие от традиционных отраслей, где важны материальные стимулы, в интеллектуальной сфере ключевыми становятся нематериальные факторы: возможность самореализации, интересные задачи, гибкость рабочего графика, признание достижений и участие в значимых проектах. К мотивационной характеристике человеческого капитала можно отнести и ценностные ориентиры человека. «Система ценностей – это совокупность наиболее общих черт, средняя для всех слоев и социальных групп населения данного общества в целом; ...система ценностей задает некоторые интенции, познавательные и объяснительные модели, которые не сознаются человеком, но тем не менее оформляют его мысли, побуждения, чувства определенным образом» [23].

Мотивация также тесно связана с корпоративной культурой и ценностями самого предприятия. Сотрудники, разделяющие миссию и цели организации, работают с большей вовлеченностью и отдачей. Кроме того, важным аспектом является создание условий для баланса между работой и личной жизнью, что особенно актуально для высококвалифицированных специалистов.

Один из наиболее влиятельных теоретиков менеджмента XX века, П. Друкер [75], в своих работах подчеркивал ключевую роль человека знаний (knowledge worker) в современной экономике. С развитием информационных технологий и переходом к постиндустриальному обществу знания стали основным ресурсом, а их носители рассматриваются как движущая сила прогресса. Ученый Друкер выделяет два основных свойства человека знаний, которые определяют его уникальность и значимость в организации и обществе. Одним из ключевых свойств человека знаний является его автономность: в отличие от работников индустриальной эпохи, которые выполняли четко определенные задачи под строгим контролем, человек знаний обладает высокой степенью свободы в принятии решений – он сам определяет как, когда и где выполнять свою работу, поскольку его главный ресурс – это интеллект и креативность.

Автономность предполагает, что человек знаний способен управлять своим временем, расставлять приоритеты и принимать решения на основе собственных знаний и опыта, что требует от него высокой дисциплины, ответственности и способности к самоорганизации.

Вторым важным свойством человека знаний является его ориентация на непрерывное обучение. В условиях быстро меняющегося мира знания устаревают с невероятной скоростью, и чтобы оставаться конкурентоспособным, человек знаний должен постоянно обновлять свои навыки и компетенции. Друкер подчеркивает, что обучение для человека знаний – не просто формальный процесс, а образ жизни – он должен быть открыт к новым идеям, технологиям и подходам, а также уметь применять их на практике. Данное

свойство делает человека знаний не только исполнителем, но и инноватором, способным вносить вклад в развитие организации и общества.

Непрерывное обучение охватывает все этапы жизни человека: от дошкольного образования до профессиональной подготовки взрослых и включает формальное, неформальное и информальное обучение. Формальное образование (школы, университеты) закладывает базовые знания и навыки, а профессиональная подготовка и самообразование позволяют адаптироваться к изменениям в профессиональной сфере. Особое значение в процессе воспроизводства человеческого капитала имеет «обучение обучению» – способность человека самостоятельно приобретать знания, критически мыслить и адаптироваться к новым условиям. Школы и другие институты формального образования играют ключевую роль в формировании данной способности, обучая студентов методам поиска, анализа и применения информации. При этом человеческий капитал развивается в контексте, включающем [76]:

1. «обучение в семье в период раннего детства;
2. формальное образование и профессиональную подготовку, включая раннее детство, школьное обязательное образование, профессиональное или общее образование сверх обязательного уровня, высшее образование, профессиональное образование на рынке труда, обучение взрослых и т.д.;
3. профессиональную подготовку на рабочем месте, а также информационное обучение на работе посредством специфической деятельности, такой, как исследования и инновации или участие в различных профессиональных объединениях;
4. неформальное информационное обучение на рабочем месте и в повседневной жизни и гражданской деятельности».

В процессе непрерывного образования происходит накопление навыков и компетенций, которые могут быть общими (например, способность читать, писать и говорить) либо специфическими. Чем более скрытыми и неявными являются знания и навыки, тем более сложно обмениваться ими и их распространять. «Знания можно классифицировать по четырем категориям (что,

почему, как, кто): знание – факты, знание принципов и законов природы, человеческого сознания и общества, знание – навыки и знание системы отношений, складывающихся между различными типами людей» [77].

Формирование и эффективное использование человеческого капитала напрямую связано с мобильностью рабочей силы, представляющей собой перемещение работников между различными сферами деятельности и географическими локациями. Данный процесс, часто сопровождаемый изменением концентрации высококвалифицированных специалистов в отдельных секторах экономики или даже между целыми странами, является ключевым фактором экономического роста и развития. Мобильность рабочей силы, в контексте человеческого капитала, можно рассматривать как стратегическое перераспределение интеллектуальных ресурсов, направленное на повышение эффективности и конкурентоспособности как отдельного предприятия, так и государства в целом.

Выделяют два основных типа интеллектуальной миграции, различающихся по масштабу географического перемещения: внутренняя и внешняя. Внутренняя миграция предполагает переток квалифицированных специалистов внутри одной национальной экономики, что подразумевает переход из одной отрасли в другую (например, из сферы производства в сферу информационных технологий) или смена места работы внутри одной компании, например, перевод сотрудника из регионального офиса в головной. Рассматриваемый вид миграции часто стимулируется внутренними экономическими факторами – неравномерное распределение возможностей карьерного роста, разница в заработной плате и уровне жизни между регионами или же стремлением к лучшим условиям труда. Внутренняя миграция способствует оптимизации использования человеческого капитала на национальном уровне, уравнивая спрос и предложение квалифицированной рабочей силы. Однако, ее эффективность во многом зависит от развитости транспортной инфраструктуры, наличия гибкого рынка труда и системы переподготовки кадров в сфере интеллектуальных услуг.

Внешняя интеллектуальная миграция, в свою очередь, представляет собой перемещение специалистов между различными национальными экономиками и, как правило, носит более масштабный характер и обусловлен целым рядом факторов: более высокими заработными платами в принимающих странах, лучшими условиями жизни и работы, наличием привлекательных научных или исследовательских центров, политической обстановкой и уровнем безопасности. Внешняя миграция оказывает значительное влияние как на страны-доноры (откуда уезжают специалисты), так и на страны-реципиенты (куда приезжают). Для стран-доноров отток высококвалифицированных кадров приводит к «утечке мозгов», негативно сказываясь на технологическом развитии и экономическом росте. Однако, ремитирования (денежные переводы от мигрантов на родину) частично компенсируют такой негативный эффект. Для стран-реципиентов приток квалифицированной рабочей силы становится мощным двигателем инноваций и экономического роста, но требует решения вопросов интеграции мигрантов в местное общество и обеспечение им равных прав и возможностей.

В современном мире, где технологии и потребности клиентов быстро меняются, особое внимание стоит уделить нескольким ключевым аспектам, а именно: цифровая трансформация и инновации, человеческий капитал и его развитие, адаптивность бизнес-процессов, управление знаниями, ориентация на клиента, сотрудничество и партнерство, этичность и социальные стандарты, мониторинг и оценка эффективности (рис. 2.3).

Внедрение передовых технологий – искусственного интеллекта, больших данных и машинного обучения, позволяет предприятиям предоставлять интеллектуальные услуги более эффективно и точно, что не только повышает качество услуг, но и способствует созданию новых, инновационных решений на рынке.

Как отмечалось ранее, основной потенциал в сфере интеллектуальных услуг заключается в сотрудниках и их компетенциях. Важным аспектом является постоянное обучение и развитие персонала, формирование сильной

корпоративной культуры знаний, а также привлечение талантов, способных генерировать и воплощать в жизнь новые идеи.

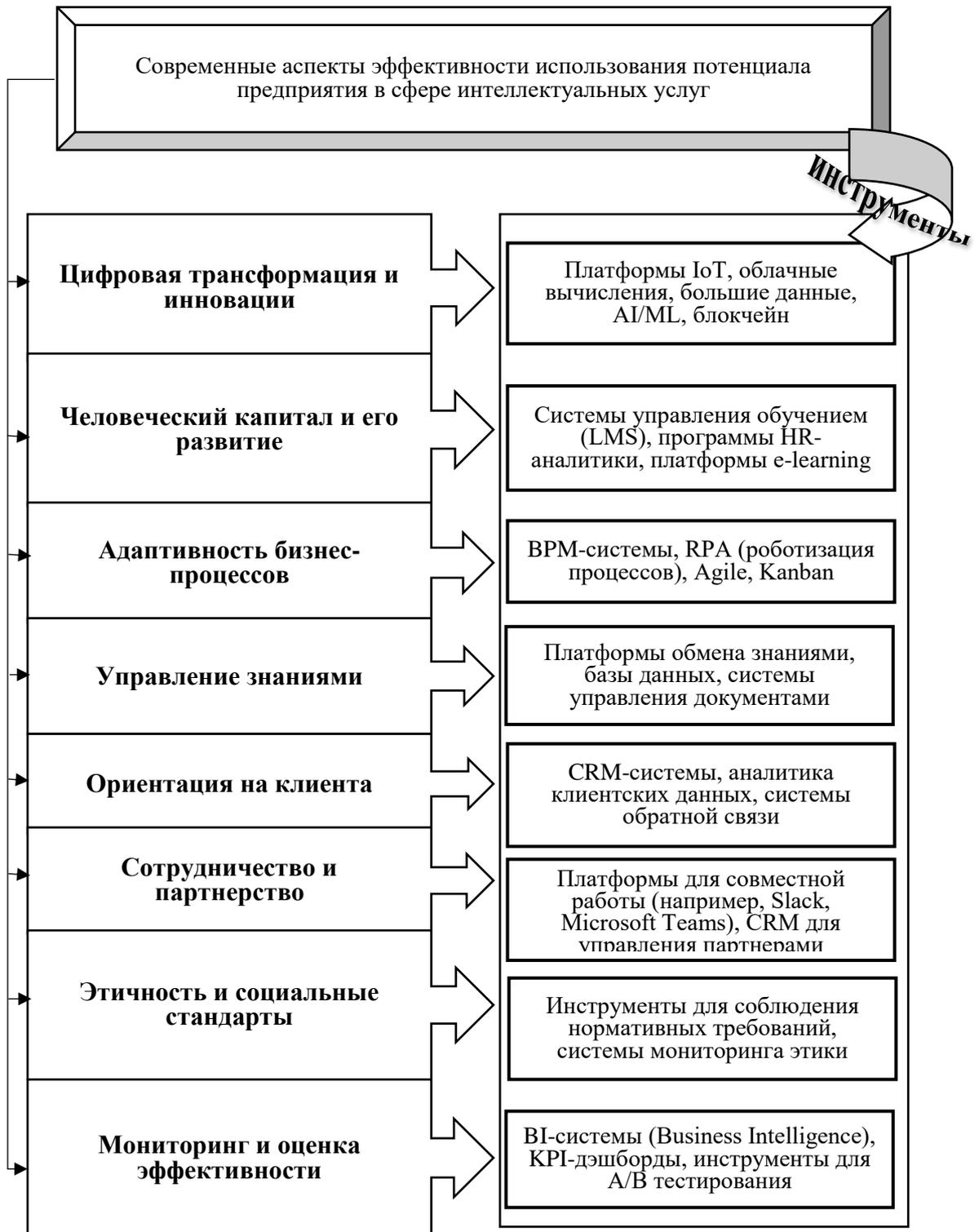


Рисунок 2.3 – Современные аспекты эффективности использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг (разработано автором)

В отличие от традиционных отраслей, где основным ресурсом являются материальные активы, в интеллектуальных услугах ключевым фактором производства становится человеческий капитал. «Инвестиции в человеческий капитал должны обеспечивать его обладателю получение более высокого дохода, поскольку опытные работники имеют более высокую предельную производительность и зарабатывают больше» [76].

Что касается Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики, то функционирование рынка интеллектуальных услуг в существенной степени обусловлено низкой концентрацией высококвалифицированных специалистов, недостаточным количеством устойчивых профессиональных сетей, практик непрерывного образования и развивающихся каналов трансфера знаний.

Главным фактором, лимитирующим спрос на интеллектуальные услуги, является недостаточная платежеспособная готовность хозяйствующих субъектов приобретать результаты нематериального труда. Результирующим эффектом становится системное сдерживание спроса на управленческий консалтинг, маркетинговые исследования, внедрение систем менеджмента качества, проекты цифровой трансформации, патентно-лицензионное сопровождение инновационной деятельности, программы корпоративного обучения и развития персонала.

Постоянное обучение и развитие сотрудников являются неотъемлемой частью успеха в сфере интеллектуальных услуг, поскольку быстрое развитие технологий и изменение рыночных условий требуют от работников постоянного обновления знаний и навыков. Предприятия в сфере интеллектуальных услуг, инвестирующие в обучение своего персонала, получают значительные преимущества, так как опытные и квалифицированные сотрудники способны генерировать новые идеи, повышать производительность и адаптироваться к изменениям.

Вместе с тем эффективная корпоративная культура, основанная на обмене знаниями и опытом, способствует созданию среды, в которой сотрудники

чувствуют себя вовлеченными и мотивированными. Следовательно, в таких условиях легче внедрять инновации и поддерживать высокий уровень профессионализма. Корпоративная культура знаний также помогает удерживать талантливых сотрудников, что особенно важно в условиях высокой конкуренции на рынке труда. Таким образом, инвестиции в обучение и развитие персонала являются экономически обоснованными и способствуют долгосрочному успеху предприятий, который «...напрямую связан с обеспечением необходимого уровня реализации интеллектуального потенциала как отдельных индивидов, так и всего общества» [77].

Быстро изменяющийся рынок требует от предприятий гибкости, подразумевающую возможность быстрой адаптации к изменениям в спросе, нормативном регулировании и технологиях. Важным подходом является также способность предприятия перестраивать свои внутренние процессы в ответ на внешние факторы.

Эффективное использование информации и знаний является критическим фактором успеха в предоставлении интеллектуальных услуг, что требует наличия систем управления знаниями, которые позволяют аккумулировать и систематизировать информацию, чтобы она могла быть легко доступной и использованной для повышения качества услуг.

Понимание потребностей и ожиданий клиентов, а также персонализация услуг являются важным аспектом эффективности. Использование инструментов клиентской аналитики и обратной связи помогает предприятиям лучше настроиться на клиента и повысить его удовлетворенность.

Развитие стратегических партнерств с другими компаниями и организациями позволяет использовать совместные ресурсы и возможности, и включает как обмен знаниями, так и совместную разработку новых услуг и продуктов.

Современные предприятия должны учитывать не только экономические, но и социальные и экологические аспекты своей деятельности, и подразумевает

соблюдение этических стандартов в оказании услуг, а также учет экологического следа и социальной ответственности в процессе предоставления их услуг.

Создание систем мониторинга эффективности использования потенциала предприятия позволяет своевременно выявлять проблемы и внедрять улучшения. Данный процесс включает в себя использование КРІ (ключевых показателей эффективности) и аналитических инструментов для оценки результатов деятельности.

## **2.2 Анализ факторов, влияющих на эффективность использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг**

Одной из главных характеристик сферы интеллектуальных услуг является высокая интенсивность конкуренции, связанная с тем, что данная отрасль привлекает множество участников, предлагающих схожие услуги – консалтинг, аналитика, обучение, разработка программного обеспечения и другие. Высокая конкуренция стимулирует предприятия постоянно совершенствовать свои предложения, внедрять инновации и повышать качество услуг, что означает необходимость выделяться на фоне конкурентов за счет уникальных компетенций, специализации или эффективной маркетинговой стратегии.

В данном контексте предприятия интеллектуальных услуг занимают особое место в современной экономике, так как их деятельность связана с созданием, передачей и использованием знаний, технологий и инноваций. Соответственно, в отличие от традиционных производств, где акцент делается на материальные товары, интеллектуальные услуги сосредоточены на нематериальных объектах.

Особенностью предприятий интеллектуальных услуг является то, что производство и потребление услуг тесно взаимосвязаны – предприятие производит услуги в виде консалтинга, одновременно потребляя услуги по обучению персонала или внедрению новых технологий, создавая

синергетический эффект, когда потребление услуг способствует повышению качества их производства, а производство услуг, в свою очередь, стимулирует дальнейшее потребление.

Синергетический эффект, возникающий в результате такой взаимосвязи, имеет большое значение для повышения конкурентоспособности предприятий. Повышение квалификации сотрудников и внедрение новых технологий напрямую влияют на качество услуг, что, в свою очередь, приводит к росту клиентской базы и увеличению доходов. Кроме того, предприятия интеллектуальных услуг часто работают в условиях высокой неопределенности и быстро меняющейся среды, что делает их более оперативными и способными адаптироваться к новым условиям.

Поскольку предприятие является сложной системой, находящейся в непрерывной взаимосвязи с другими системами, исследование аспектов, влияющих на его любую деятельность, предусматривает учет всего спектра имеющихся факторов.

Внешняя (экстернальная) и внутренняя (интернальная) среда организации играют ключевую роль в ее функционировании и развитии. Внешняя среда включает в себя множество факторов, которые могут оказывать как прямое, так и косвенное влияние на деятельность предприятия [78]. К числу таких факторов относят экономические условия, политическую ситуацию, социальные и культурные аспекты, технологические изменения, а также экологические факторы. Например, изменения в законодательстве существенно влияют на бизнес-процессы, требуя от организаций адаптации к новым правилам и стандартам.

Внутренняя среда, в свою очередь, состоит из всех элементов, которые находятся под контролем самого предприятия, и включает в себя организационную структуру, корпоративную культуру, кадровый состав, внутренние процессы, ресурсы и другие элементы. Эффективное управление внутренними факторами позволяет предприятию оперативнее реагировать на трансформацию внешней среды – например, сильная корпоративная культура

является основой для повышения мотивации сотрудников и улучшения их производительности, что, в свою очередь, помогает адаптироваться к изменениям на рынке.

Важно отметить, что взаимодействие между внешней и внутренней средой является динамичным процессом – экономический кризис приводит к сокращению бюджета организации, что, в свою очередь, оказывает влияние на внутренние процессы по оптимизации затрат и перераспределению ресурсов. Также стоит учитывать, что глобализация открывает новые возможности для бизнеса, но одновременно создает и дополнительные риски в виде конкуренции со стороны международных компаний.

Таким образом, «...внешняя среда влияет на формирование стратегии организации и, в частности, на то, как она должна вести себя в долгосрочной перспективе, чтобы обеспечить ее устойчивое существование в конкурентной среде с другими организациями» [79].

Значительная часть новых предприятий различных форм собственности и в разных отраслях экономики прекращает свое существование в течение первых пяти лет. Такая тенденция к закрытию предприятий свидетельствует о необходимости стратегического планирования развития предприятия и реализации процесса идентификации, оценки и управления факторами риска в стратегическом управлении развитием предприятия [80, 81].

В дополнение к человеческому, структурному и реляционному капиталу, организационная культура, инновации и обучение являются значимыми для применения практики управления интеллектуальным капиталом на практике. В частности, данные элементы напрямую влияют на способность бизнеса получать конкурентное преимущество, расти и улучшать организационную эффективность и, в конечном счете, на развитие фирмы [85].

Эффективность использования потенциала предприятия, специализирующегося на интеллектуальных услугах, зависит от сложного взаимодействия факторов производства и потребления, тесно взаимосвязанных между собой и существенно отличающихся от материального производства. В

отличие от создания физического продукта, производство интеллектуальных услуг неотделимо от самого процесса оказания услуги и непосредственного контакта производителя и потребителя, что приводит к фундаментальному различию в их интересах и приоритетах.

Производитель интеллектуальных услуг, стремящийся к максимизации прибыли, фокусируется на оптимизации внутренних процессов: построении эффективных рабочих потоков, внедрении инновационных технологий (например, автоматизация задач с использованием искусственного интеллекта, машинное обучение для персонализации услуг), подборе и обучении высококвалифицированного персонала (аналитиков данных, разработчиков программного обеспечения, специалистов по цифровым коммуникациям и др.), управлении ресурсами (время, знания, технологии) и, конечно же, на маркетинге и продажах. Для повышения эффективности производитель применяет различные методики – Lean-производство для минимизации потерь, Agile-методологии для оперативного реагирования на запросы клиентов и Six Sigma для повышения качества услуг. Важным фактором выступает и создание корпоративной культуры, ориентированной на инновации и сотрудничество. Внутренняя оценка производительности, как правило, включает в себя метрики, отражающие скорость выполнения заказов, точность результатов, уровень удовлетворенности сотрудников, клиентов и затраты на единицу услуги.

С другой стороны, потребитель интеллектуальных услуг заинтересован прежде всего в конкретном результате – решении своей проблемы или достижении определенной цели. Его приоритеты включают качество услуги, своевременность выполнения, ясность и прозрачность процесса, адекватную стоимость и удобство взаимодействия с поставщиком. Оценка потребителем эффективности основана на субъективном восприятии и включает в себя факторы, не всегда поддающиеся количественной оценке, например, уровень доверия к поставщику услуги, чувство комфорта и общая удовлетворенность взаимодействием. Для получения обратной связи от потребителей и понимания

их потребностей предприятия используют различные методы – опросы, анкетирование, анализ отзывов в социальных сетях и фокус-группы.

Следовательно, для достижения максимальной эффективности предприятие, предоставляющее интеллектуальные услуги, должно не только оптимизировать свои внутренние процессы, но и ориентироваться на потребности и ожидания клиентов. Успех зависит от способности найти баланс между повышением собственной производительности и обеспечением высокого уровня клиентского опыта, что требует глубокого понимания как внутренних (технологии, персонал, процессы), так и внешних (рыночные тренды, конкуренция, клиентские ожидания) факторов, а также постоянного мониторинга и адаптации к изменяющимся условиям рынка. Ключевым аспектом является постоянное совершенствование и инновации, позволяющие предприятию оставаться конкурентоспособным и удовлетворять растущие потребности клиентов в качественных и эффективных интеллектуальных услугах.

В результате проведенного анализа и систематизации данных, основанных на исследованиях [82-90], были выделены ключевые факторы (рис. 2.4), влияющие на экстермальную и интернальную среду предприятий, работающих в сфере интеллектуальных услуг.

Экстернальная среда включает в себя PESTEL-факторы: политические, которые охватывают все аспекты политической ситуации, которые могут повлиять на предприятие; экономические, относящиеся к макроэкономической ситуации и ее влиянию на бизнес; социальные, отражающие социальные тенденции и изменения в обществе; технологические факторы, связанные с технологическим развитием и инновациями; экологические, связанные с окружающей средой; правовые – факторы, связанные с законодательной базой и правовыми нормами относительно интеллектуальных услуг.

С другой стороны, интернальная среда охватывает аспекты, связанные с внутренними процессами и ресурсами предприятия, такими как квалификация сотрудников, организационная структура и корпоративная культура. Важно

отметить, что высокая квалификация персонала является одним из решающих факторов успеха в сфере интеллектуальных услуг, так как именно от уровня компетенции сотрудников зависит качество предоставляемых услуг и удовлетворенность клиентов. Кроме того, в условиях быстро меняющегося рынка интеллектуальных услуг, предприятия должны активно адаптироваться к новым технологиям и методам работы. Инновации и адаптивность управления становятся необходимыми условиями для поддержания конкурентоспособности. Важно также учитывать влияние цифровизации, которая открывает новые условия и возможности для предоставления услуг, но требует от производителей услуг постоянного обновления знаний и навыков.

Соответственно, PESTEL-анализ – это метод стратегического планирования, который используется для выявления макроокружающей среды предприятия и ее влияния на бизнес, и служит инструментом идентификации возможностей и угроз, которые могут повлиять на достижение целей предприятия.

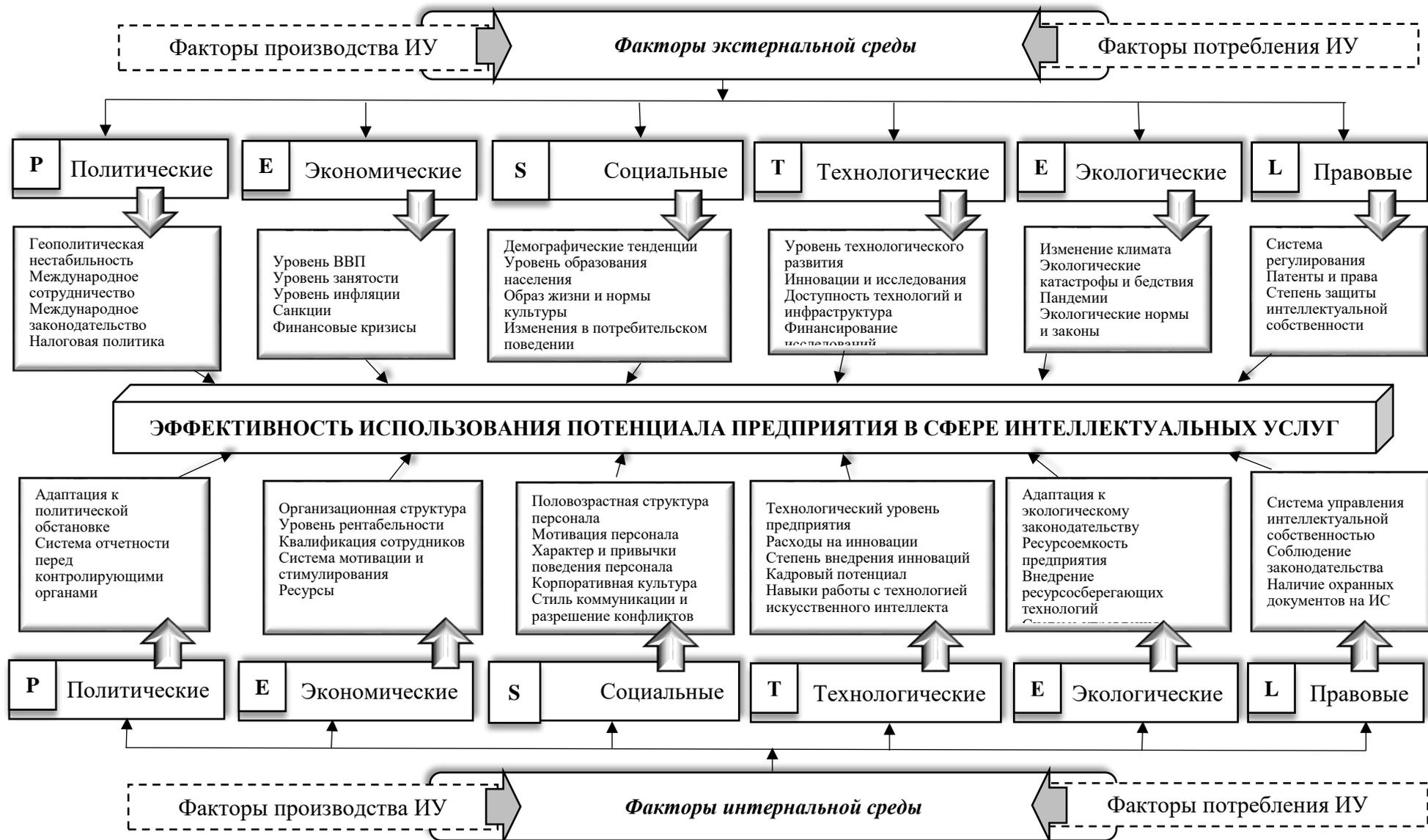


Рисунок 2.4 – Структура общих факторов, влияющих на эффективность использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг (*предложено автором*)

Прежде чем начинать анализ, необходимо четко определить цели исследования и границы анализа. Далее собранная информация должна быть систематизирована и распределена по шести категориям факторов:

1. Политические (Political) – влияние правительства, политическая стабильность, государственное регулирование, торговая политика, политические риски, коррупция, международные отношения.

2. Экономические (Economic) – экономический рост, инфляция, безработица, обменные курсы, процентные ставки, потребительские расходы, налоговая система.

3. Социальные (Social) – демографические изменения, культурные ценности, уровень образования, стиль жизни, потребительские предпочтения, социальные тренды, миграция.

4. Технологические (Technological) – технические инновации, автоматизация, уровень технологического развития, доступ к технологиям, скорость технологических изменений, цифровизация.

5. Экологические (Environmental) – загрязнение окружающей среды, изменение климата, доступ к ресурсам, экологическое законодательство, устойчивое развитие, экологические риски.

6. Правовые (Legal) – законодательство, регулирующие органы, контрактное право, правовая защита интеллектуальной собственности, трудовое законодательство, антимонопольное законодательство.

Следующий этап подразумевает оценку каждого выявленного фактора по следующим параметрам [91]:

– вектор влияния подразумевает является ли фактор возможностью (положительное влияние) или угрозой (негативное влияние) для предприятия. Один и тот же фактор может быть одновременно и возможностью, и угрозой. Например, рост цен на сырье является угрозой, но одновременно и стимулом к поиску более дешевых альтернатив;

– сила влияния оценивается по 10-бальной шкале, отражая степень воздействия фактора на предприятие, при этом оценка субъективна и зависит от специфики бизнеса;

– уровень определенности оценивает степень предсказуемости фактора в будущем, данный параметр в большей степени объективен и является общим для всех предприятий в сфере интеллектуальных услуг.

После проведения всесторонней оценки состояния факторов экстернальной среды, важно выделить 8-12 ключевых факторов, которые оказывают наиболее значительное влияние на деятельность предприятия в сфере интеллектуальных услуг (табл. 2.5). Выбранные факторы станут основой для дальнейшего стратегического планирования повышения эффективности использования потенциала предприятия и помогут определить направления развития.

Таблица 2.5 – PESTEL-анализ экстернальной среды для предприятия в сфере интеллектуальных услуг (*разработано автором*)

Фактор	Степень влияния (от -10 до +10)	Опр-ть*	Описание влияния	Действия и последствия для предприятия
<b>Политические</b>				
Геополитическая нестабильность	-9	Н	сокращение международного сотрудничества; рост политических рисков; снижение инвестиционной привлекательности; потеря рынков сбыта.	сокращение деятельности; отказ от перспективных проектов; потеря квалифицированных кадров.
Международное сотрудничество	+8	О	упрощение доступа к международным рынкам и технологиям; рост обмена знаниями и опытом; снижение барьеров для ведения бизнеса.	нахождение новых клиентов и партнеров; доступ к передовым технологиям и разработкам; повышение конкурентоспособности.
Международное законодательство	+8	Н	защита интеллектуальной собственности; регулирование онлайн-деятельности; налогообложение.	снижение рисков ведения бизнеса; привлечение инвестиций; развитие инноваций.
Налоговая политика	+5	О	развитие инноваций; привлечение инвестиций; создание новых рабочих мест.	мониторинг изменений в налоговом законодательстве; оперативная адаптация к новым системам налогообложения.
<b>Экономические</b>				
Уровень ВВП	+6	О	рост спроса на интеллектуальные услуги; увеличение бюджетов на НИОКР со стороны государства и бизнеса; повышение доступности финансирования для инновационных проектов.	рост спроса на услуги; возможность расширения штата; изменение уровня конкуренции.
Уровень занятости	+6	О	конкуренция за высококвалифицированные кадры; рост стоимости рабочей силы.	поиск и удержание квалифицированных сотрудников.

Продолжение таблицы 2.5

Уровень инфляции	-8	Н	снижение покупательной способности клиентов; рост затрат на оплату труда, аренду помещений, покупку программного обеспечения и оборудования.	индексация цен на услуги; снижение рентабельности бизнеса.
Санкции	-10	Н	ограничение доступа к технологиям, оборудованию и программному обеспечению; разрыв существующих контрактов и снижение спроса со стороны компаний, попавших под санкции; усложнение международного сотрудничества.	поиска новых поставщиков и партнеров; переориентация на внутренний рынок; поиск и разработка собственных технологий.
Финансовые кризисы	-8	Н	сокращение спроса на большинство интеллектуальных услуг; проблемы с финансированием; рост неплатежей со стороны клиентов; рост спроса на услуги по антикризисному управлению, реструктуризации бизнеса, юридической помощи.	диверсификация бизнеса; акцент на антикризисных услугах; поиск новых рынков сбыта.
<b>Социальные</b>				
Демографические тенденции	+5	О	старение населения увеличивает спрос на медицинские и финансовые консультации; сокращение численности населения или определенных возрастных групп приводит к уменьшению спроса на отдельные категории услуг.	адаптация услуг под изменяющуюся демографическую ситуацию; поиск новых рынков и специализация на услугах для конкретных демографических групп.
Уровень образования населения	+7	О	рост уровня образования ведет к увеличению спроса на высококвалифицированные интеллектуальные услуги (консалтинг, исследования, анализ данных); рост требований к уровню квалификации собственных сотрудников.	повышение стоимости услуг за счет их усложнения и повышения качества; необходимость постоянного повышения квалификации сотрудников и привлечения высококвалифицированных кадров.
Образ жизни и нормы культуры	+5	О	повышение интереса к здоровому образу жизни стимулирует спрос на услуги консультантов по здоровому образу жизни, диетологов, психологов.	адаптация услуг под изменяющиеся культурные тренды.

Продолжение таблицы 2.5

Изменения в потребительском поведении	+7	Н	рост спроса на персонализированные услуги, индивидуальный подход; развитие онлайн-торговли и электронных платежей стимулирует спрос на соответствующие консультационные и IT-услуги; высокая информированность потребителей и доступность информации увеличивают требования к качеству и прозрачности услуг.	активное использование digital-инструментов для взаимодействия с клиентами (онлайн-платформы, мобильные приложения); необходимость постоянного мониторинга потребительских предпочтений и анализа рыночных трендов.
<b>Технологические</b>				
Уровень технологического развития	+6	О	доступ к новым инструментам и технологиям, повышающим эффективность и качество услуг; автоматизация рутинных задач и фокусировка на более сложных и творческих задачах; расширение географии предоставления услуг благодаря развитию коммуникационных технологий.	инвестиции в современные технологии и обучение персонала; разработка новых услуг на основе передовых технологий; поиск новых рынков сбыта, доступ к которым открывают технологии.
Инновации и исследования	+7	О	создание новых рынков и ниш для интеллектуальных услуг; разработка новых продуктов и услуг с высокой добавленной стоимостью; повышение спроса на высококвалифицированных специалистов.	возможность занять лидирующие позиции в новых сегментах рынка.
Доступность технологий и инфраструктура	+5	О	снижение барьеров для входа на рынок интеллектуальных услуг; упрощение доступа к информации и ресурсам; повышение эффективности взаимодействия с клиентами и партнерами.	возможность масштабирования бизнеса и выхода на новые рынки; развитие онлайн-платформ для предоставления услуг.
Финансирование исследований	+7	Н	стимулирование инновационной активности в сфере интеллектуальных услуг; создание новых рабочих мест и рост экономики.	возможности для получения финансирования; участие в государственных программах поддержки инноваций; развитие партнерских отношений с венчурными фондами.
<b>Экологические</b>				
Изменение климата	-5	Н	повышение рисков, связанных с экстремальными погодными явлениями (нарушение цепочек поставок, ущерб инфраструктуре); рост цен на энергию и ресурсы.	адаптация бизнес-моделей к новым климатическим условиям.

Продолжение таблицы 2.5

Экологические катастрофы и бедствия	-8	Н	нарушение цепочек поставок и логистики; ущерб инфраструктуре и потери данных; снижение спроса на услуги в пострадавших регионах.	разработка планов действий в чрезвычайных ситуациях; диверсификация деятельности и клиентской базы; создание резервных копий данных и систем.
Пандемии	-8	Н	ограничения на передвижение и сбои в цепочках поставок; снижение деловой активности и спроса на услуги; проблемы с мотивацией и удержанием сотрудников в условиях удаленной работы.	переход на удаленный формат работы и развитие онлайн-инструментов; разработка моделей работы, адаптированных к условиям пандемии.
Экологические нормы и законы	+8	О	стимулирование инноваций и разработок в области экологически чистых технологий; повышение конкурентоспособности компаний, соблюдающих высокие экологические стандарты.	мониторинг изменений в экологическом законодательстве; внедрение экологически безопасных технологий и практик.
<b>Правовые</b>				
Система регулирования	+8	О	наличие специализированных институтов упрощает взаимодействие участников рынка.	мониторинг изменений в законодательстве; возможности для лоббирования своих интересов.
Патенты и права	+8	О	стимулирование инвестиций в исследования и разработки; создание конкурентных преимуществ и получение дохода от лицензирования.	разработка стратегии управления интеллектуальной собственностью; регистрация патентов и защиты своих прав; поиск возможностей для коммерциализации интеллектуальной собственности.
Степень защиты интеллектуальной собственности	+8	О	привлечение инвестиций, способствуя развитию инноваций; благоприятная среда для трансфера технологий; укрепление репутации страны как надежного партнера.	выбор юрисдикции с сильной защитой интеллектуальной собственности; разработка мер по защите информации и технологий; сотрудничество с международными организациями для борьбы с нарушениями прав интеллектуальной собственности.

\*Н – неопределенные факторы; О – определенные факторы

Ключевые факторы подразделяют на две основные группы: определенные и неопределенные. Определенные факторы – это те, которые можно контролировать или предсказать с высокой степенью уверенности. Неопределенные факторы, с другой стороны, представляют собой элементы, которые сложно предсказать или контролировать, например, изменения в законодательстве, экологические бедствия или пандемии, колебания глобальных инфляционных показателей. Неопределенные факторы требуют от предприятия оперативности в реагировании на изменения для минимизации рисков и использования возникающих возможностей.

На основе таблицы 2.5 выделены ключевые факторы экстернальной среды, оказывающие влияние на эффективность потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Основополагающие факторы влияния на эффективность потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг

Неопределенные факторы	Оценка	Определенные факторы	Оценка
Геополитическая нестабильность	-9	Международное сотрудничество	+8
Международное законодательство	+8	Уровень образования населения	+7
Уровень инфляции	-8	Инновации и исследования	+7
Санкции	-10	Экологические нормы и законы	+8
Финансовые кризисы	-8	Система регулирования	+8
Изменения в потребительском поведении	+7	Патенты и права	+8
Финансирование исследований	+7	Степень защиты интеллектуальной собственности	+8
Экологические катастрофы и бедствия	-8		
Пандемии	-8		
<b>Σ</b>	<b>-29</b>	<b>Σ</b>	<b>+54</b>

Для неопределенных факторов экспертным методом сформулированы оптимистичный, реалистичный и пессимистичный прогнозы на краткосрочный период с указанием вероятности наступления каждого исхода (табл. 2.7 и рис. 2.5).

Как видно из расчетных данных, наиболее вероятны варианты наступления реалистичного и пессимистичного сценариев развития внешней среды (табл. 2.8). При этом полученные результаты не являются гарантией реализации того или иного сценария, а представляют собой вероятностную оценку, основанную на имеющихся данных и предположениях. Вероятность реализации оптимистического сценария значительно ниже, однако, нельзя полностью исключать и его возможность.

Полученные результаты указывают на необходимость сосредоточить управленческие усилия на подготовке к наиболее вероятным вариантам развития событий – реалистичному и пессимистичному, что предполагает разработку и внедрение адаптивных стратегий, способных трансформироваться с учетом изменений внешней среды. Соответственно для каждого сценария необходимо разработать планы действий, направленных на повышение эффективности потенциала предприятия.

Для реалистичного сценария такие действия подразумевают определение ключевых показателей эффективности, разработку операционных планов, распределение ресурсов и мониторинг достижения целей, а также поддержание стабильного развития и достижение запланированных результатов в условиях умеренных изменений внешней среды.

Таблица 2.7 – Возможные варианты сценариев развития неопределенных факторов (разработано автором)

<b>Фактор</b>	<b>Оптимистичный сценарий</b>	<b>P*</b>	<b>Пессимистичный сценарий</b>	<b>P*</b>	<b>Реалистичный сценарий</b>	<b>P*</b>
Геополитическая нестабильность	Снижение напряженности, усиление международного сотрудничества	20%	Рост конфронтации, новые региональные конфликты	40%	Сохранение текущего уровня напряженности с локальными вспышками конфликтов	20%
Международное законодательство	Упрощение международной торговли, гармонизация законодательства	20%	Дробление глобального рынка, усиление протекционизма	50%	Незначительные изменения, направленные на адаптацию к новым реалиям	30%
Уровень инфляции	Постепенное снижение инфляции, стабилизация цен	15%	Рост инфляции, обесценивание денежных средств	40%	Сохранение инфляции на текущем уровне с колебаниями в пределах 2-3%	45%
Санкции	Снятие большинства санкций, восстановление экономического сотрудничества	10%	Расширение санкций, усиление экономического давления	40%	Сохранение текущего уровня санкционного давления с локальными изменениями	50%
Финансовые кризисы	Отсутствие крупных финансовых кризисов	15%	Новый глобальный финансовый кризис	45%	Локальные финансовые кризисы, не приводящие к глобальным потрясениям	40%
Изменения в потребительском поведении	Рост осознанного потребления	20%	Снижение покупательской способности, ориентация на товары первой необходимости	20%	Сохранение текущих трендов с постепенным усилением осознанного потребления	40%
Финансирование исследований	Увеличение финансирования научных исследований, развитие инноваций	30%	Сокращение финансирования исследований, замедление научно-технического прогресса	30%	Стабильное финансирование исследований на текущем уровне	40%

Экологические катастрофы и бедствия	Снижение количества и интенсивности природных катаклизмов	10%	Увеличение числа и интенсивности природных катаклизмов, усиление климатических изменений	50%	Сохранение текущей динамики изменения климата, постепенное ухудшение ситуации	40%
Пандемии	Отсутствие новых пандемий, эффективная система здравоохранения	20%	Появление новых опасных вирусов, неготовность систем здравоохранения к новым вызовам	35%	Риск локальных вспышек заболеваний, эффективный контроль распространения	45%
Цифровизация экономики	Ускоренная цифровая трансформация отрасли, широкое внедрение технологий Индустрии 4.0, развитие платформенных решений для B2B и B2C продаж, доступность цифровых инструментов для среднего бизнеса	25%	Замедление цифровизации из-за ограничения доступа к зарубежным технологиям и программному обеспечению, рост киберугроз, высокая стоимость импортозамещающих ИТ-решений, дефицит квалифицированных кадров	30%	Умеренные темпы цифровизации с акцентом на отечественные разработки, постепенное внедрение систем автоматизации производства и управления, развитие электронной коммерции и цифровых каналов продаж	45%

\*Р – вероятность развития сценария

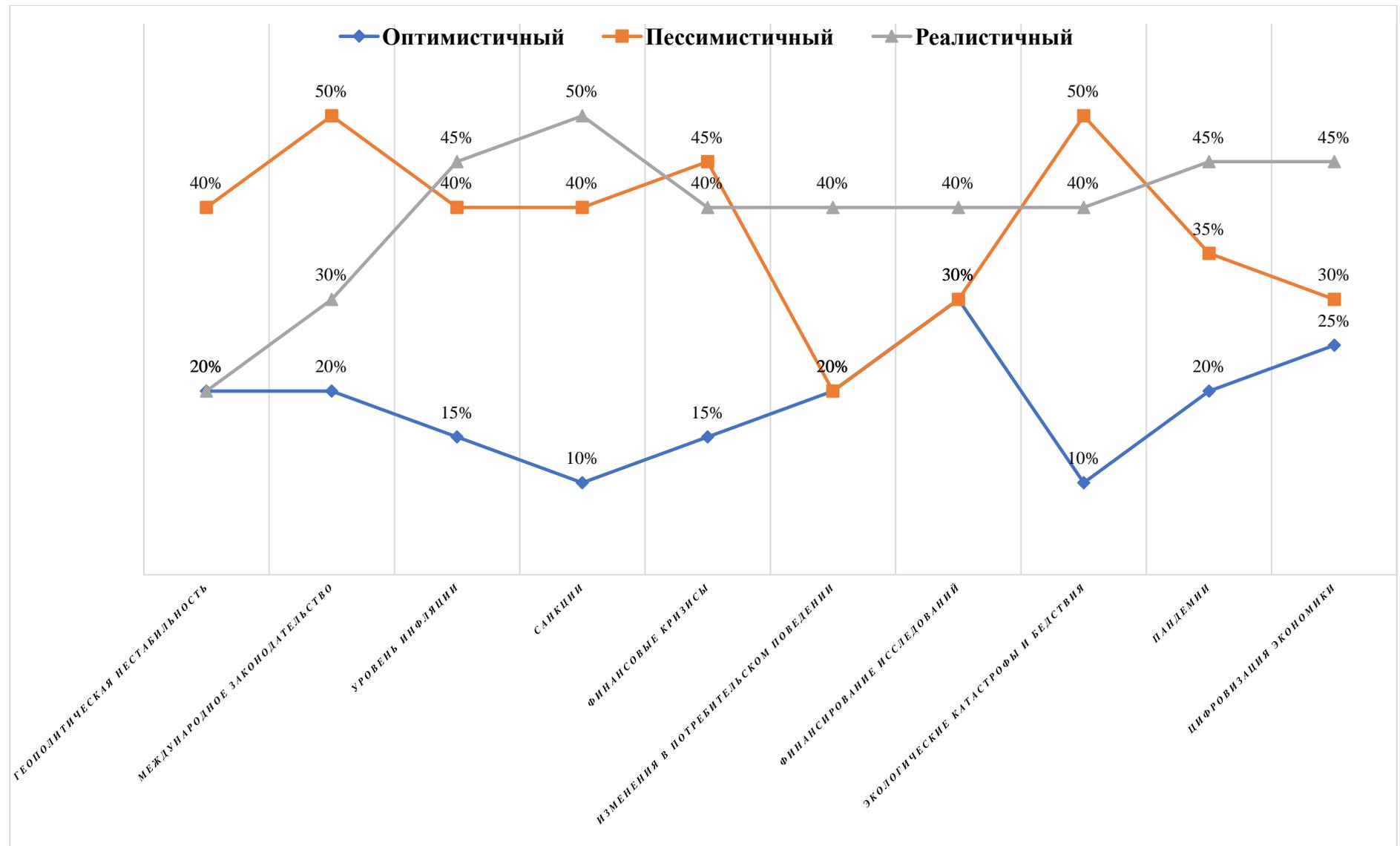


Рисунок 2.5 – Вероятность наступления сценариев развития экстерналиальной среды (разработано автором)

Пессимистичный сценарий предполагает разработку плана превентивных мер, определение критических точек и разработку механизмов реагирования на неблагоприятные события. В такой план должны быть включены меры по минимизации потенциальных рисков и убытков, а также поддержанию работоспособности организации в сложных условиях.

Пессимистичный сценарий не существует изолированно, а напрямую связан с реалистичным сценарием и служит для его усиления. Взаимосвязь проявляется в усилении стабильности, поскольку анализ пессимистичного сценария позволяет выявить слабые места реалистичного сценария и разработать меры по повышению его устойчивости к неблагоприятным воздействиям. Пессимистичный сценарий обеспечивает и адаптивность предприятия, позволяя адаптироваться к изменяющимся условиям и неожиданным событиям. Разработанные меры реагирования позволяют перейти на альтернативные пути достижения целей в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, а понимание потенциальных рисков позволяет более эффективно распределить ресурсы, направив их на минимизацию наиболее вероятных и опасных угроз.

Успешная адаптация к определенному сценарию развития требует комплексного подхода, охватывающего все ключевые аспекты деятельности организации. Особое внимание следует уделить следующим ключевым моментам:

- необходимо обеспечить сбалансированное развитие всех направлений, поддерживая их взаимосвязь и синергию, что позволит достичь максимальной эффективности при использовании имеющихся ресурсов;
- создание эффективной системы управления рисками и инвестициями, которая позволит своевременно реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать стабильное развитие организации;
- инновационное развитие и цифровая трансформация должны стать неотъемлемой частью стратегии, обеспечивая конкурентное преимущество и адаптивность к меняющимся условиям рынка;

Таблица 2.8 – Неопределенные факторы, влияющие на эффективность использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг при наступлении наиболее вероятных сценариев развития (*разработано автором*)

<b>Фактор</b>	<b>Влияние на эффективность (при реалистичном сценарии)</b>	<b>Влияние на эффективность (при пессимистичном сценарии)</b>
Геополитическая нестабильность	<b>Негативное</b> Снижение спроса на интеллектуальные услуги, уход иностранных клиентов, разрыв международных связей, сложности с привлечением инвестиций.	<b>Сильно негативное</b> Резкое снижение спроса на интеллектуальные услуги, массовый уход иностранных клиентов, разрыв большинства международных связей, блокировка доступа к инвестициям, утечка квалифицированных кадров.
Международное законодательство	<b>Неоднозначное</b> Может как создавать новые возможности (например, унификация стандартов), так и усложнять деятельность (новые требования, ограничения).	<b>Негативное</b> Введение жестких ограничений и санкций, усложняющих ведение бизнеса, повышение издержек на соблюдение требований законодательства, снижение конкурентоспособности на международном рынке.
Уровень инфляции	<b>Негативное</b> Рост издержек, снижение покупательской способности клиентов, замедление инвестиций.	<b>Сильно негативное</b> Резкий рост издержек, существенное снижение покупательской способности клиентов, замораживание инвестиционных проектов, невозможность долгосрочного планирования.
Санкции	<b>Негативное</b> Ограничение доступа к технологиям, рынкам сбыта, финансированию, усиление зависимости от внутренних ресурсов.	<b>Сильно негативное</b> Практически полная блокировка доступа к ключевым технологиям, критичное сужение рынков сбыта, прекращение финансирования из зарубежных источников, изоляция от глобальных центров знаний и инноваций.

<p>Финансовые кризисы</p>	<p><b>Негативное</b> Снижение спроса на интеллектуальные услуги, сокращение инвестиций, рост конкуренции.</p>	<p><b>Сильно негативное</b> Крайне резкое снижение спроса на интеллектуальные услуги, массовое банкротство конкурентов, дефицит ликвидности, недоступность кредитования.</p>
<p>Изменения в потребительском поведении</p>	<p><b>Неоднозначное</b> Может как создавать новые потребности в интеллектуальных услугах (например, цифровизация), так и снижать спрос на традиционные виды услуг.</p>	<p><b>Негативное</b> Переориентация спроса на базовые потребности, снижение готовности платить за интеллектуальные услуги, рост требований к срокам и стоимости.</p>
<p>Финансирование исследований</p>	<p><b>Негативное (при сокращении)</b> <b>Позитивное (при увеличении)</b> Влияет на конкурентоспособность предприятия, возможность разработки новых продуктов и услуг.</p>	<p><b>Негативное</b> Сокращение бюджетов на НИОКР, замедление внедрения инноваций, усиление отставания от конкурентов.</p>
<p>Экологические катастрофы и бедствия</p>	<p><b>Негативное</b> Снижение спроса на интеллектуальные услуги, нарушение цепочек поставок, необходимость адаптации к новым условиям.</p>	<p><b>Негативное</b> Нарушение логистических цепочек, увеличение издержек на безопасность и предотвращение рисков, возможные ограничения на деятельность.</p>
<p>Пандемии</p>	<p><b>Неоднозначное</b> Может как стимулировать спрос на некоторые виды интеллектуальных услуг (например, удаленная работа, онлайн-образование), так и оказывать общее негативное воздействие на экономику.</p>	<p><b>Негативное</b> Введение ограничительных мер, нарушение рабочих процессов, сложности с привлечением и удержанием персонала.</p>

– особый акцент необходимо сделать на развитии человеческого капитала и корпоративной культуры, так как именно персонал является ключевым драйвером изменений и инноваций;

– клиентоориентированность и постоянное улучшение клиентского опыта должны оставаться приоритетными направлениями, обеспечивая устойчивый рост и лояльность клиентской базы.

Таким образом, сравнение реалистичного и пессимистичного сценариев дает возможность сформировать более детальное и достоверное представление о потенциальном будущем, что позволяет уменьшить степень неопределенности и увеличить точность прогнозов, что в свою очередь способствует более эффективному использованию потенциала предприятия в области интеллектуальных услуг. В рамках сферы интеллектуальных услуг данный аспект приобретает особую значимость, поскольку данная отрасль отличается высокой динамичностью и стремительной эволюцией как технологических решений, так и рыночной конъюнктуры.

### **2.3 Оценка и управление ресурсами предприятия в сфере интеллектуальных услуг**

Специфика предприятий, работающих в сфере интеллектуальных услуг, заключается в том, что их основным ресурсом является человеческий капитал – знания, компетенции и творческий потенциал сотрудников. В отличие от традиционных производственных предприятий, где материальные активы играют ключевую роль, в секторе интеллектуальных услуг именно нематериальные ресурсы определяют конкурентоспособность и успешность предприятия на рынке.

Эффективное управление ресурсами таких предприятий требует особого подхода, учитывающего специфику интеллектуального труда, сложность оценки его результатов и необходимость постоянного развития компетенций персонала.

Особую значимость приобретают вопросы оценки эффективности использования ресурсов, формирования системы показателей для мониторинга результативности деятельности, а также разработки механизмов управления, позволяющих максимально реализовать потенциал имеющихся ресурсов.

Соответственно в условиях цифровой трансформации экономики и возрастающей конкуренции на рынке интеллектуальных услуг предприятиям необходимо постоянно совершенствовать подходы к управлению ресурсами, внедрять новые инструменты оценки их эффективности и искать инновационные способы развития ресурсного потенциала.

Ресурсно-ориентированный подход к оценке и управлению ресурсами предприятия в сфере интеллектуальных услуг представляет собой методологию, которая фокусируется на идентификации, оценке, развитии и эффективном использовании всех видов ресурсов организации, как материальных, так и нематериальных, для достижения конкурентного преимущества и максимизации прибыли. В контексте интеллектуальных услуг, данный подход приобретает особую значимость, поскольку в этом случае ключевыми ресурсами являются не только физические активы, но и, прежде всего, человеческий капитал, знания, информация, технологии и репутация.

Используя ресурсно-ориентированный подход (рис. 2.6), предприятие в интеллектуальной сфере имеет возможность выявлять и развивать ключевые ресурсы, которые трудно или невозможно воспроизвести конкурентам. Например, уникальные аналитические модели или экспертиза сотрудников становятся стратегическим активом. Такой подход подчеркивает необходимость инвестировать в обучение персонала, развитие технологий и защиту интеллектуального капитала, что способствует долгосрочному успеху предприятия, а управление ресурсами с акцентом на нематериальные и человеческие активы позволяет концентрироваться на инновациях, улучшении качества услуг и повышении их ценности для клиентов.

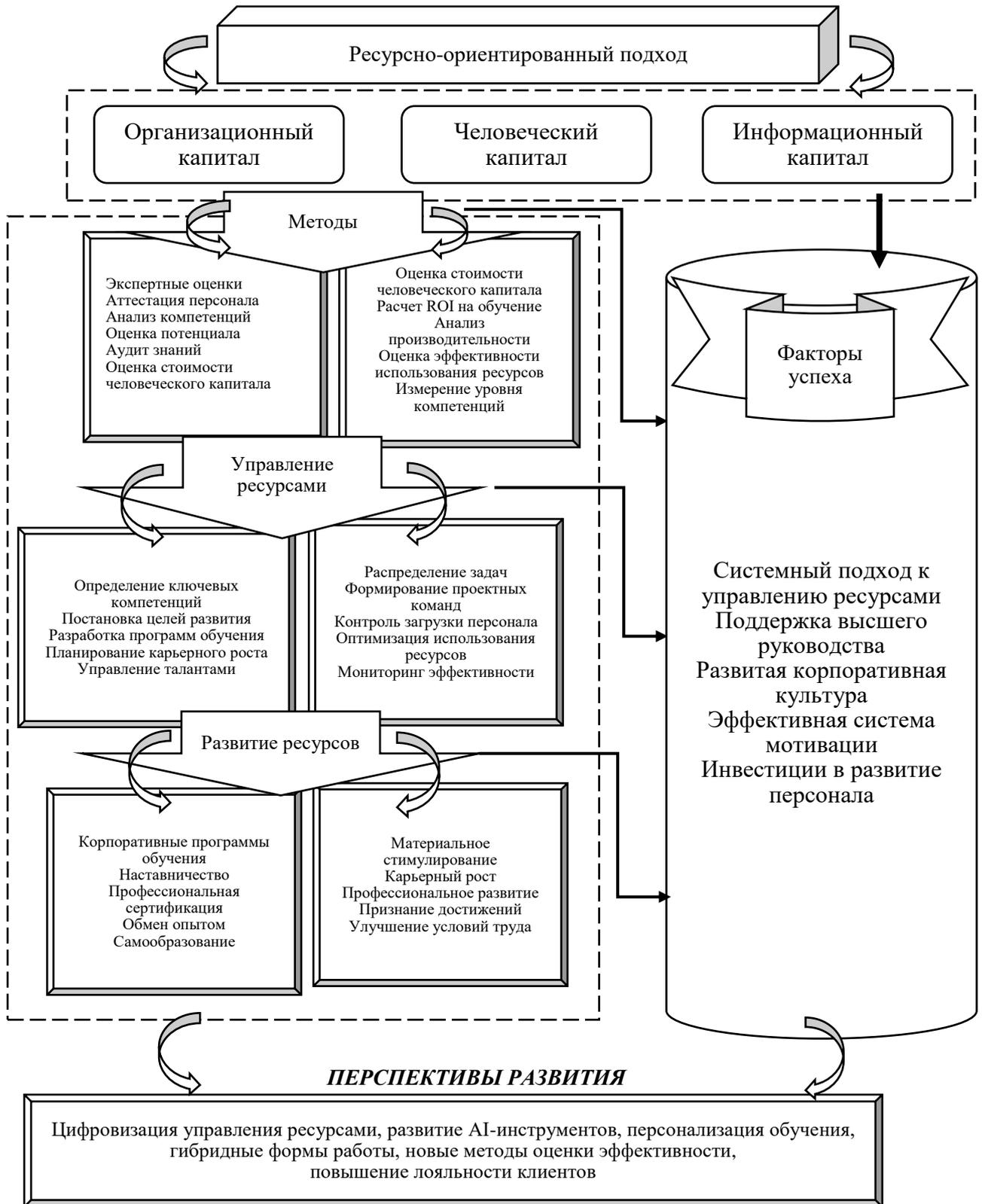


Рисунок 2.6 – Структура ресурсно-ориентированного подхода к управлению эффективностью потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг (разработано автором)

В сфере интеллектуальных услуг, где основным ресурсом являются знания и компетенции сотрудников, ресурсно-ориентированный подход позволяет эффективно выявлять и развивать ключевые нематериальные активы, к примеру, профессиональный опыт, клиентские базы, методы работы, патенты и авторские права становятся основой конкурентных преимуществ.

Человеческий капитал является центральным элементом в области интеллектуальных услуг. Соответственно ресурсно-ориентированный подход позволяет не только привлекать, но и удерживать перспективных специалистов, развивать сотрудников через обучение, мотивацию и культуру внутри организации, что повышает общую производительность и качество предоставляемых услуг.

Кроме того, за счет эффективного управления ресурсами предприятиям предоставляется возможность формировать уникальное рыночное предложение, что особенно актуально в условиях быстрорастущей конкуренции в интеллектуальном сегменте, где сложно удержать клиентуру без четкого дифференциатора. Ресурсно-ориентированный подход помогает предприятиям видеть возможности для внедрения новых технологий, подходов и инструментов за счет стратегического использования имеющихся ресурсов для обеспечения актуальности услуг в контексте цифровизации и быстро изменяющихся потребностей рынка.

В сфере интеллектуальных услуг ресурсы обычно обладают взаимозависимым характером, и их эффективная интеграция достигается благодаря ресурсно-ориентированному подходу. Данный подход способствует более рациональному и продуктивному использованию доступных возможностей, устраняя изоляцию отдельных ресурсов и превращая их в взаимодополняющую систему. В результате организации не только оптимизируют свои процессы, но и создают дополнительные ценности, раскрывая потенциал каждого элемента – будь то знания, человеческий капитал, технологии или сеть партнерств. Кроме того, ресурсно-ориентированный подход стимулирует развитие инноваций: объединяя ресурсы, организации могут

экспериментировать с новыми стратегиями и моделями, минимизируя затраты и риски. Следовательно указанный подход особенно актуален в условиях стремительных изменений, когда доступность и правильное распределение ресурсов играют решающую роль, то есть предприятия могут оперативнее внедрять изменения, улучшать качество своих услуг и предлагать клиентам уникальные решения, которые невозможно было бы создать в рамках традиционных моделей управления.

Результатом становится не только повышение операционной эффективности, но и укрепление стабильности бизнеса в условиях внешних вызовов. Интеграция ресурсов способствует формированию длительных партнерских отношений, более глубокому пониманию потребностей рынка и ускоренному развитию новых компетенций, обеспечивая предприятиям стратегическое преимущество, которое остается актуальным даже в условиях высокой конкуренции.

Методы оценки отдельных видов ресурсов в сфере интеллектуальных услуг направлены на анализ их влияния на общую результативность работы предприятия. Особенность оценки в интеллектуальном секторе заключается в том, что основное внимание уделяется нематериальным активам, которые трудно поддаются традиционным методам учета и анализа, однако их грамотная интерпретация позволяет принимать обоснованные управленческие решения, способствующие оптимизации ресурсного использования.

В контексте изучения данных аспектов в работе представлена таблица 2.9, содержащая классификацию и сравнительные показатели методов оценки отдельных видов ресурсов. Такой подход способствует интеграции различных инструментов анализа, обеспечивая комплексный подход к изучению потенциала предприятия.

В условиях современной экономики знаний, где доминируют высокотехнологичные решения, нестандартные задачи и интенсивная работа с данными, ключевым конкурентным преимуществом предприятий становится их интеллектуальный и человеческий капитал, именно поэтому глубокий анализ

компетенций персонала позволяет не только выявлять сильные и слабые стороны каждого сотрудника, но и формировать стратегию их профессионального развития.

Таблица 2.9 – Классификация объектов и методов оценки ресурсов в контексте потенциала предприятия (*предложено автором*)

<b>Вид ресурса</b>	<b>Объекты оценки</b>	<b>Методы оценки</b>
Человеческие ресурсы	Квалифицированные сотрудники, знания и опыт которых важны для предоставления качественных услуг.	Анализ компетенций, оценка производительности, опросы удовлетворенности
Технологические ресурсы	Информационные системы, программные решения и оборудование, используемое в работе.	Инвентаризация, оценка производительности и надежности
Финансовые ресурсы	Денежные средства и инвестиции, доступные для развития и поддержания бизнеса.	Финансовый анализ, оценка ликвидности и капиталоемкости
Интеллектуальная собственность	Патенты, торговые марки, авторские права и другие формы НИОКР.	Оценка стоимости патентов, анализ влияния на конкурентоспособность
Социальный капитал	Взаимоотношения с клиентами, партнерами и обществом.	Анализ удовлетворенности клиентов, отзывы, сеть контактов
Организационные ресурсы	Внутренние процессы, организационная структура и культура.	Оценка эффективности процессов, организационные исследования
Репутация и бренд	Имидж и восприятие компании на рынке.	Анализ репутации, маркетинговые исследования, брендовый аудит

Основой для анализа компетенций служат следующие параметры: наличие профессиональных навыков, уровень специализированных знаний, креативность, готовность к обучению, стрессоустойчивость, способность к

командной работе, а также владение современными инструментами и технологиями, применимыми в интеллектуальной сфере услуг. Каждая из этих характеристик играет решающее значение в создании исключительных решений, как индивидуальных, так и командных, которые непосредственно оказывают влияние на качество оказываемых услуг и удовлетворенность клиентов.

Наглядно структурирует информацию о квалификационном уровне сотрудников, их вовлеченности, ключевых компетенциях и потенциальных зонах для улучшения таблица 2.10, позволяющая принимать обоснованные решения о целесообразности обучения, переквалификации, перераспределения обязанностей и внедрения программ мотивации для укрепления интеллектуальной базы предприятия. В результате удастся повысить производительность работы команды, минимизировать профессиональные разрывы и достичь синергии между индивидуальным потенциалом сотрудников и стратегическими задачами организации.

Кроме того, анализ компетенций служит основой для разработки персонализированных стратегий профессионального роста, поддерживающих карьерные установки сотрудников и одновременно отвечающих долгосрочным целям организации, что обеспечивает объективную оценку вовлеченности персонала, помогая определить факторы, способствующие повышению мотивации и удовлетворенности работой.

Таблица 2.10 – Примерный план анализа компетенций сотрудников предприятия в сфере интеллектуальных услуг (*предложено автором*)

<b>Должность</b>	<b>Ключевые компетенции</b>	<b>Уровень владения (1-5)</b>	<b>Необходимый уровень (1-5)</b>	<b>Пробелы в компетенциях</b>	<b>Рекомендуемое обучение /развитие</b>
Аналитик данных	Анализ данных, SQL, Python, визуализация	4	5	Визуализация данных	Курсы по визуализации данных (Tableau)
Юрист по интеллектуальным услугам	Патентное право, договорное право	3	4	Договорное право	Семинары по современному договорному праву
Разработчик программного обеспечения	Программирование, архитектура программного обеспечения	4	5	Архитектура ПО	Тренинги по архитектуре программного обеспечения
Менеджер проектов	Управление проектами, коммуникации	5	5	Нет	-
Специалист по ИТ-безопасности	Информационная безопасность, сетевые технологии	3	5	Сетевые технологии	Сертификация по сетевым технологиям (CCNA)

Следовательно, анализ компетенций сотрудников предприятия в сфере интеллектуальных услуг позволяет сделать ряд ключевых выводов, которые важны для стратегического управления персоналом и повышения эффективности бизнес-процессов:

– во-первых, позволяет выявлять сотрудников с исключительными компетенциями в ключевых областях, давая возможность задействовать их в качестве лидеров команды или наставников для коллег, что усилит общий профессиональный уровень коллектива;

– во-вторых, результаты анализа могут демонстрировать наличие пробелов в ряде критически значимых компетенций (использование специализированных программных инструментов, навыки презентации данных или управление временем), что снижает производительность и ограничивает способность сотрудников эффективно справляться с растущими требованиями рынка;

– в-третьих, помогает выявлять неиспользуемый потенциал. Например, их текущие обязанности не полностью соответствуют их навыкам, что может быть устранено через перераспределение задач, участие в более значимых проектах или доработку внутренних переходных процессов.

«...С позиций экономической ценности для работодателя приоритетность того или иного качества и его влияния на карьерный рост работника меняется в зависимости от этапа общественного развития параллельно с изменениями самого характера труда» [92]. В сфере интеллектуальных услуг профессионализм персонала напрямую влияет на качество предоставляемых услуг, репутацию предприятия и его способность адаптироваться к стремительно меняющимся условиям рынка.

Сфера интеллектуальных услуг характеризуется высокой динамичностью: внедрение новых технологий, цифровизация, углубление специализации и усиление рыночной конкуренции требуют от сотрудников постоянного обновления знаний и навыков. Организации, игнорирующие необходимость обучения персонала, рискуют столкнуться с постепенным снижением конкурентоспособности, потерей клиентов и ослаблением позиций на рынке. В то же время регулярное повышение квалификации сотрудников не только повышает их профессиональную компетентность, но и формирует

инновационную культуру внутри организации, стимулируя внедрение новых идей и подходов.

Следовательно, повышение квалификации в контексте оценки компетенций сотрудников предприятия способствует развитию навыков, которые становятся все более востребованными в сфере интеллектуальных услуг: умение эффективно работать в команде, управлять проектами, коммуницировать с клиентами и адаптироваться к изменениям играет не менее решающую роль, чем узконаправленная профессиональная специализация. Программы обучения, которые сосредоточены как на профессиональных технических навыках, так и на личностных компетенциях, также помогают формировать разносторонних специалистов, способных справляться с многоаспектными и многозадачными проектами в сфере интеллектуальных услуг.

При разработке системы ключевых показателей эффективности для предприятия (табл. 2.11), предоставляющего интеллектуальные услуги, важно учитывать специфику этой отрасли. В отличие от производственных предприятий, где основные показатели могут быть связаны с объемом выпуска продукции или уровнем издержек, в сфере интеллектуальных услуг акцент делается на качество предоставляемых услуг, уровень удовлетворенности клиентов и эффективность использования человеческого капитала. Такой подход требует интеграции как количественных, так и качественных метрик в систему показателей.

К числу количественных метрик можно отнести показатели, связанные с финансовой деятельностью предприятия – прибыльность, рентабельность инвестиций, а также показатели, отражающие объемы продаж и уровень выполнения проектных задач в установленные сроки. Важно регулярно отслеживать изменения показателей, что позволит выявлять тенденции и оперативно реагировать на любые негативные изменения.

Таблица 2.11 – Показатели оценки управления ресурсами предприятия в сфере интеллектуальных услуг  
(разработано автором)

Показатель	Формула	Пояснение
<b>Количественные показатели</b>		
Доходность на одного сотрудника	$D_c = \frac{D_{\text{общ}}}{N}$ D <sub>общ</sub> – общий доход N – количество сотрудников	измеряет средний доход, который приносит один сотрудник.
Загруженность персонала	$Z_p = \frac{Ч_{\text{проект}}}{Ч_{\text{общ}}}$ Ч <sub>проект</sub> - часы, потраченные на проекты Ч <sub>общ</sub> - общая доступность часов	оценка эффективности использования рабочего времени сотрудников.
Эффективность инвестиций в инновации	$RO_{\text{иннов}} = \frac{П_{\text{иннов}} - И_{\text{иннов}}}{И_{\text{иннов}}} \times 100\%$ П <sub>иннов</sub> – прибыль от инноваций И <sub>иннов</sub> – инвестиции в инновации	показывает соотношение объемов инвестиций с экономическим результатом от их вложений.
Коэффициент производительности	$K_p = \frac{П_{\text{выход}}}{П_{\text{вход}}}$ П <sub>выход</sub> – выход продукции или услуг П <sub>вход</sub> – вход ресурсов или затрат	показывает, насколько эффективно используются ресурсы предприятия.
Скорость вывода новых услуг на рынок	Длительность от начала разработки до первой продажи	время, необходимое для разработки и вывода новой услуги на рынок.
Операционная маржа	$OM = \frac{O_p}{D_o} \times 100\%$ O <sub>p</sub> - операционная прибыль D <sub>o</sub> - общий доход	показывает отношение операционной прибыли к общему доходу.
Инновационная активность	Количество новых услуг или улучшений за определенный период	измеряет количество внедренных инноваций за период.
Оборачиваемость оборотного капитала	$O_{\text{ок}} = \frac{D_{\text{ч}}}{O_{\text{аср}}}$ D <sub>ч</sub> - чистый доход O <sub>аср</sub> - средние оборотные активы	показывает, сколько раз за отчетный период компания смогла использовать денежные средства в обороте.

Продолжение таблицы 2.11

Индекс производительности и надежности предприятия в сфере интеллектуальных услуг	$\text{Иппп} = \sum_{n=5}^{i=1} k_i \times (\text{ФП} + \text{КУ} + \text{УКУ} + \text{ИА} + \text{ЭУП})$ <p>ФП - финансовая производительность  КУ - качество услуг  УКУ - уровень клиентского удовлетворения  ИА - инновационная активность  ЭУП - эффективность управления проектами  <math>W_1 \dots W_n</math> – коэффициенты весомости</p>	показывает эффективность использования ресурсов организации.
Рентабельность инвестиций	$\text{ROI} = \frac{\text{Чпр}}{\text{Оинв}} \times 100\%$ <p>Чпр – чистая прибыль  Оинв – общие инвестиции</p>	показывает, насколько эффективно предприятие использует свои инвестиции для получения прибыли. Особенно важно для оценки успешности новых проектов или инициатив.
Эффективность использования рабочей силы	$\text{LER} = \frac{\text{ВПфакт}}{\text{ВПплан}} \times 100\%$ <p>ВПфакт – фактическое время производства  ВПплан – плановое время производства</p>	измеряет, насколько эффективно сотрудники выполняют свои задачи в соответствии с планированием.
Коэффициент оборачиваемости запасов	$\text{ITR} = \frac{\text{СБпрод}}{\text{ССзап}}$ <p>СБпрод – себестоимость проданных товаров или услуг  ССзап – средняя стоимость запасов</p>	показатель, характеризующий отношение себестоимости продукции, реализованной за отчетный период, к средней величине запасов в этом периоде.
<b>Качественные показатели</b>		
Коэффициент удержания клиентов	$\text{Ку} = \frac{\text{Ннач} - \text{Ннов}}{\text{Ннов}} \times 100\%$ <p>Ннач - число клиентов в конце периода  Ннов - новые клиенты</p>	процент клиентов, которые продолжают использовать услуги предприятия.
Индекс удовлетворенности клиентов	NPS = % промоутеров – % критиков	показатель готовности клиентов рекомендовать предприятие.
Коэффициент инноваций	$\text{Кинн} = \frac{\text{Ннов}}{\text{Нобщ}} \times 100\%$ <p>Ннов – количество новых продуктов или услуг  Нобщ – общее количество продуктов или услуг</p>	отражает долю инноваций в общем портфеле предприятия, что важно для оценки способности адаптироваться и внедрять новшества.

Продолжение таблицы 2.11

Оценка удовлетворенности клиентов	Разрабатывается на основе опросов и отзывов клиентов. Хотя это и не формула в традиционном понимании, значение этого индекса может быть включено в комплексную модель оценки эффективности.	показывает, насколько потребители довольны качеством товаров и услуг, уровнем сервиса и другими аспектами работы с компанией
Коэффициент эксплуатационной эффективности активов	$KOOAER = \frac{B}{CA_{ср}}$ B – выручка CA <sub>ср</sub> – среднегодовая стоимость активов	показывает, насколько эффективно предприятие использует свои активы для генерации выручки.
Уровень инновационности	$U_{инн} = \frac{N_{уи}}{N_{пи}} \times 100\%$ N <sub>уи</sub> – количество успешных инноваций N <sub>пи</sub> – общее количество предложенных инноваций	отражает возможности инновационного роста и перспективность реализации инновационных проектов.
Коэффициент удержания клиентов	$CRR = \frac{N_{кон} - N_{н}}{N_{нач}} \times 100\%$ N <sub>кон</sub> – количество клиентов в конце периода N <sub>н</sub> – количество новых клиентов N <sub>нач</sub> – количество клиентов в начале периода	показывает, насколько предприятие удерживает своих клиентов
Срок окупаемости	$PP = \frac{Иперв}{ДПгод}$ Иперв – первоначальные инвестиции ДПгод – годовой денежный поток	минимальный период времени возврата вложенных средств в инвестиционный проект, бизнес или любую другую инвестицию.
Коэффициент удовлетворенности сотрудников	$ESI = \frac{C_{Рудовл}}{Max} \times 100\%$ C <sub>Рудовл</sub> – средний балл удовлетворенности Max – максимально возможный балл	показывает, насколько они довольны содержанием своей работы, условиями труда и атмосферой в коллективе.

Кроме того, анализ подобных данных также является основой для стратегического планирования и принятия управленческих решений.

Качественные метрики, в свою очередь, позволяют оценить не только текущие достижения предприятия, но и выявить потенциал для будущего роста. К таким метрикам можно отнести уровень удовлетворенности клиентов, который можно измерять через опросы и анкетирование, а также показатели, отражающие уровень инновационного потенциала компании и профессиональные достижения сотрудников. Анализируя данные метрики, можно своевременно выявить аспекты, требующие улучшения, и внедрить изменения, направленные на повышение конкурентоспособности и укрепление рыночных позиций предприятия.

Одним из ключевых элементов успешной системы в сфере интеллектуальных услуг является внедрение показателей, связанных с развитием и обучением сотрудников. В условиях, когда человеческий капитал выступает основным ресурсом предприятия, инвестиции в его развитие становятся приоритетной задачей, поэтому количество проведенных тренингов, участие сотрудников в профессиональных конференциях и семинарах, количество полученных сертификатов и уровень вовлеченности в корпоративные образовательные программы – все это помогает измерять степень внимания, уделяемого развитию команды. Данные метрики могут не только повысить общий уровень компетентности сотрудников, но и способствовать снижению текучести кадров.

Одной из основных формул для оценки программ повышения квалификации можно предложить коэффициент завершения обучения, который можно рассчитать следующим образом:

$$K_{30} = \frac{C_{\text{зав.}}}{N} \times 100\% \quad (1)$$

где:

$C_{\text{зав.}}$  – количество сотрудников, завершивших программу обучения;

$N$  – общее количество сотрудников, зарегистрированных на программу.

Коэффициент завершения обучения позволяет определить, насколько успешно сотрудники проходят предложенные курсы. Соответственно, высокий процент завершения программы свидетельствует об адекватной разработке учебного содержания и мотивации сотрудников участвовать в обучении.

Еще одним важным показателем является индекс повышения квалификации сотрудников, показывающий, насколько обучение влияет на повышение индивидуальных навыков и квалификации работников:

$$I_{\text{ПК}} = \frac{СР_{\text{п.об.}} - СР_{\text{д.об.}}}{СР_{\text{д.об.}}} \times 100\% \quad (2)$$

где:

$СР_{\text{п.об.}}$  – среднее значение оценки навыков после обучения;

$СР_{\text{д.об.}}$  – среднее значение оценки навыков до обучения.

Индекс повышения квалификации позволяет организации оценить прирост навыков и знания сотрудников после прохождения обучения. Рост индекса указывает на эффективность учебных программ и их способность улучшать навыки сотрудников.

Не менее полезным показателем является коэффициент удержания знаний, который позволяет оценить долговременное усвоение материала и его применимость в рабочем процессе. Формулу его расчета можно представить следующим образом:

$$K_{\text{уз}} = \frac{N_{\text{прим.}}}{N_{\text{зав.}}} \times 100\% \quad (3)$$

где:

$N_{\text{прим.}}$  – количество сотрудников, применяющих новые знания через 6 месяцев после обучения;

$N_{\text{зав.}}$  – количество сотрудников, завершивших обучение.

Данный показатель позволяет определить, насколько обучение приносит эффективные результаты в долгосрочной перспективе. Высокие значения коэффициента удержания знаний свидетельствуют о том, что сотрудники успешно интегрируют новые навыки в свою повседневную работу, что в конечном итоге приводит к повышению производительности и эффективности работы всей организации.

Еще одним важным аспектом является мониторинг репутации предприятия на рынке интеллектуальных услуг. В эпоху цифровизации отзывы клиентов и упоминания в медиа существенно оказывают влияние на имидж предприятия, поэтому, наряду с внутренними показателями, следует отслеживать и анализировать внешние отзывы и упоминания, что позволяет быстро реагировать на изменения в общественном восприятии организации, корректировать стратегии взаимодействия с клиентами и партнерами, укрепляя тем самым доверие и лояльность.

Первым шагом в этом направлении может быть определение индекса удовлетворенности клиентов (CSI), который можно представить как отношение между суммой оценок клиентов по всем параметрам сервиса и максимально возможной суммой оценок. Другим важным показателем может быть индекс клиентской лояльности (CLI), который учитывает повторные покупки и рекомендации. Его формула может включать в себя долю повторных клиентов и уровень рекомендаций, что позволит понять, насколько клиенты преданы предприятию и готовы ли они рекомендовать ее услуги, что напрямую влияет на репутацию на рынке.

Также важно учитывать индекс брендового узнавания (BI), который отображает, насколько потребители знакомы с брендом организации и ассоциируют ли его с определенным качеством услуг. Формула для BI может включать в себя количество упоминаний в медиа, индекс осведомленности и ассоциативный ряд, связанный с брендом, а понимание данного аспекта позволит укрепить положение на рынке интеллектуальных услуг и повысить доверие клиентов.

Важным этапом в мониторинге репутации является анализ отзывов и мнений в интернете. В этом случае достаточно эффективен индекс тональности (S), рассчитываемый на основе анализа текстов и отзывов с помощью методов обработки естественного языка. Профессиональная интерпретация индекса тональности позволит не только оперативно реагировать на негативные отзывы, но и выявлять сильные стороны, которые стоит развивать для улучшения репутации. В сочетании, указанные показатели формируют комплексный подход к оценке репутации предприятия на рынке интеллектуальных услуг и позволяют поддерживать ее на конкурентоспособном уровне.

Более того, необходимо учитывать показатели, связанные с экологической и социальной ответственностью предприятия. Оценка и улучшение таких показателей, как уровень потребления ресурсов, участие в социальных проектах и благотворительности, могут значительно укрепить положение компании на рынке и улучшить ее взаимоотношения с общественностью и государственными органами.

Для оценки социальной ответственности предприятия можно использовать коэффициент социального вклада ( $S_{CC}$ ), который отражает долю инвестиций в социальные программы относительно чистой прибыли предприятия. Формула определяется следующим образом:

$$S_{CC} = \frac{SI}{NP} \quad (4)$$

где:

SI – инвестиции в социальные программы (такие как благотворительность, образование, здравоохранение);

NP – чистая прибыль компании.

Также стоит учитывать коэффициент использования возобновляемых ресурсов (RRU), который показывает долю использования возобновляемых ресурсов относительно общего использования ресурсов предприятия. Формула будет выглядеть следующим образом:

$$R_{RU} = \frac{R}{TR} \quad (5)$$

где:

R – количество использованных возобновляемых ресурсов;

TR – общее количество использованных ресурсов.

Данный подход позволяет предприятиям более точно оценивать их воздействие на окружающую среду и планировать стратегию устойчивого развития.

Для практической демонстрации применения разработанной системы показателей был проведен сравнительный анализ деятельности трех предприятий г. Луганска различного масштаба за 2024 год: малого исследовательско-аналитического агентства «ЛугаСофт», среднего предприятия «ГИД» и крупной компании «АЖУР» (табл. 2.12). Все организации специализируются на экспертном и аналитическом сопровождении, а также разработке комплексных решений для бизнес-задач.

Доходность на одного сотрудника демонстрирует закономерную зависимость от масштаба бизнеса: если в «ЛугаСофт» этот показатель составляет 3 000 000 рублей, то в среднем предприятии «ГИД» он снижается до 2 450 000 рублей, тогда как крупная компания «АЖУР» достигает максимального значения в 3 650 000 рублей. Данное распределение свидетельствует о том, что малые предприятия способны обеспечивать высокую эффективность человеческого капитала, сопоставимую с крупным бизнесом, благодаря гибкости и низким управленческим издержкам.

Загруженность персонала варьируется от 79,2% в «ГИД» до 87,3% в «АЖУР», при этом «ЛугаСофт» занимает промежуточную позицию с

показателем 84,6%. Все три значения находятся в оптимальном диапазоне, обеспечивающем баланс между производительностью и предотвращением профессионального выгорания.

Эффективность инвестиций в инновации также коррелирует с размером предприятия: 32% у «ГИД», 40% у «ЛугаСофт» и 48% у «АЖУР». Аналогичная тенденция прослеживается в коэффициенте производительности – 1,28, 1,43 и 1,61 соответственно. Примечательно, что малое предприятие существенно опережает среднее по обоим параметрам.

Таблица 2.12 – Сравнительная оценка показателей управления ресурсами компаний г. Луганска за 2024 год

Показатель	ЛУГАСОФТ	ГИД	АЖУР
<b>КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>			
Доходность на одного сотрудника	3 000 000 руб.	2 450 000 руб.	3 650 000 руб.
Загруженность персонала	84,6%	79,2%	87,3%
Эффективность инвестиций в инновации	40%	32%	48%
Коэффициент производительности	1,43	1,28	1,61
Скорость вывода новых услуг на рынок	4,5 мес.	6,2 мес.	3,8 мес.
Операционная маржа	20%	16,5%	23,5%
Инновационная активность	8 услуг/год	12 услуг/год	24 услуги/год
Оборачиваемость оборотного капитала	6 оборотов	5,2 оборота	7,4 оборота
Индекс производительности и надежности	82,25 балла	74,8 балла	88,6 балла
Рентабельность инвестиций	56,25%	42,3%	64,8%
Эффективность использования рабочей силы	95%	88%	96,5%
Коэффициент оборачиваемости запасов	18 раз	14 раз	22 раза
<b>КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>			
Коэффициент удержания клиентов	87,5%	81,3%	91,2%
Индекс удовлетворенности клиентов	+48	+36	+54
Коэффициент инноваций	22,9%	18,4%	26,7%
Оценка удовлетворенности клиентов	8,2 балла	7,6 балла	8,5 балла
Эффективность активов	2,25	1,85	2,78
Уровень инновационности	66,7%	54,3%	71,2%
Срок окупаемости	1,5 года	2,1 года	1,2 года
Удовлетворенность сотрудников	82%	74%	86%

Анализ скорости коммерциализации новых услуг позволяет зафиксировать нелинейную зависимость данного показателя от масштаба

предприятия. Вопреки предположению об обратной пропорциональности времени вывода услуги на рынок и величины организации, эмпирические данные свидетельствуют о том, что подобная закономерность справедлива лишь для среднего сегмента: наименьший срок коммерциализации зафиксирован у крупного предприятия «АЖУР» – 3,8 месяца, малое предприятие «ЛугаСофт» демонстрирует промежуточное значение в 4,5 месяца, тогда как среднему предприятию «ГИД» для аналогичного процесса требуется 6,2 месяца. Абсолютная инновационная активность, выраженная в количестве новых услуг, выведенных на рынок за календарный год, закономерно возрастает пропорционально масштабу деятельности и составляет 8, 12 и 24 единицы для малого, среднего и крупного предприятия соответственно.

Показатели экономической эффективности подтверждают ранее выявленную тенденцию. Операционная маржа составляет 20,0% для «ЛугаСофт», 16,5% для «ГИД» и 23,5% для «АЖУР», что свидетельствует о наиболее высокой способности крупного предприятия генерировать операционную прибыль на единицу выручки. Рентабельность инвестиций воспроизводит аналогичную конфигурацию: 56,25%, 42,3% и 64,8% соответственно. Интегральный индекс производительности и надежности достигает 82,25 балла у малого предприятия, снижается до 74,8 балла у среднего и возрастает до 88,6 балла у крупного.

Метрики клиентской эффективности обнаруживают схожую динамику. Коэффициент удержания клиентов зафиксирован на уровне 87,5% для «ЛугаСофт», 81,3% для «ГИД» и 91,2% для «АЖУР». Индекс потребительской лояльности принимает значения +48, +36 и +54 пункта соответственно. Средняя оценка удовлетворенности клиентов, измеренная по десятибалльной шкале, варьируется от 7,6 балла у среднего предприятия до 8,2 балла у малого и 8,5 балла у крупного, что дополнительно подтверждает промежуточное,

наименее выгодное положение среднего предприятия в конкурентном пространстве.

Уровень инновационности, определяемый как доля принципиально новых или существенно модернизированных услуг в общем портфеле, составляет 66,7% в «ЛугаСофт», 54,3% в «ГИД» и 71,2% в «АЖУР». Срок окупаемости инвестиций демонстрирует обратную зависимость от результативности деятельности: 1,5 года для малого предприятия, 2,1 года для среднего и 1,2 года для крупного. Показатель удовлетворенности сотрудников, являющийся косвенным индикатором качества организационной среды и потенциала удержания человеческого капитала, фиксируется на уровне 82%, 74% и 86% соответственно.

Совокупность полученных результатов позволяет констатировать устойчивую и статистически воспроизводимую закономерность: среднее предприятие «ГИД» занимает наименее благоприятную конкурентную позицию, уступая как малому, так и крупному предприятию практически по всему спектру анализируемых показателей. Данный феномен интерпретируется как проявление так называемого «эффекта переходного состояния», при котором организация утрачивает адаптивность и операционную гибкость, имманентно присущие малым формам хозяйствования, однако еще не аккумулирует в достаточной степени ресурсный потенциал и эффект масштаба, характерные для крупных компаний. Одновременно малое предприятие «ЛугаСофт» демонстрирует высокую результативность и по ряду ключевых метрик приближается к показателям крупного предприятия «АЖУР», что эмпирически подтверждает жизнеспособность и конкурентоспособность модели компактных высокопроизводительных команд в сегменте интеллектуалоемких услуг.

Следовательно, комплексный анализ показателей компаний продемонстрировал практическую применимость разработанной системы

оценки управления ресурсами. Интеграция количественных и качественных метрик позволила получить многомерное представление об эффективности деятельности предприятия, выявить сильные стороны (высокая рентабельность, клиентская лояльность, инновационная активность) и определить направления для дальнейшего развития.

Эффективность комплексной системы показателей оценки ресурсов предприятия в сфере интеллектуальных услуг заключается в том, что интеграция и адаптация современных метрик позволяют предприятиям более точно анализировать и управлять своими ресурсами. Данная система обеспечивает баланс между оценкой качественных и количественных показателей, что в совокупности усиливает стратегическую конкурентоспособность организации, поскольку в условиях быстро изменяющейся рыночной ситуации, эффективное управление ресурсами приобретает первостепенное значение.

С учетом всего вышесказанного, становится очевидным, что успешная интеграция комплексного подхода в оценку и управление ресурсами требует не только технической оснащенности, но и четкого понимания стратегических целей предприятия, что подразумевает активное участие всех уровней управления во внедрении новых методологий и постоянное совершенствование корпоративной культуры, которая поддерживает инновации и открытую коммуникацию. Трансформируя данные и анализ в основу для принятия управленческих решений, предприятия в сфере интеллектуальных услуг получают возможность более целенаправленно использовать ресурсы, минимизируя потери и избыточность.

Кроме того, внедрение комплексного подхода к управлению ресурсами открывает возможности для создания синергии между различными подразделениями предприятия, что позволяет формировать единое пространственное и информационное поле, создавая условия для более

креативного взаимодействия, стимулируя сотрудников делиться идеями и предлагать нестандартные решения. В результате формируется динамичная и высокоэффективная команда, способная не только быстро адаптироваться к изменениям на рынке, но и предвосхищать будущие тенденции, создавая тем самым долгосрочные конкурентные преимущества для организации.

## **Выводы к разделу 2**

1. В результате проведенного исследования установлено, что потенциал предприятия в сфере интеллектуальных услуг формируется в условиях высокой динамики внешней среды, где ключевыми факторами выступают цифровизация, рост конкуренции, изменение потребительских предпочтений и усиление роли нематериальных активов, что предопределяет необходимость системного и адаптивного управления.

2. Анализ показал, что конкурентоспособность предприятий интеллектуального профиля в значительной степени определяется качеством управления человеческим капиталом, уровнем профессиональных компетенций персонала и способностью организации к постоянному обновлению знаний, что подтверждает приоритетное значение интеллектуальных ресурсов в структуре совокупного потенциала.

3. Выявлено, что цифровые технологии трансформируют механизмы формирования и реализации потенциала предприятия, обеспечивая ускорение бизнес-процессов, повышение прозрачности управленческих решений и расширение каналов взаимодействия с клиентами, при этом эффективность цифровизации зависит от степени интеграции технологий в стратегическую модель развития.

4. Установлено, что маркетинговая составляющая потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг приобретает стратегический характер, поскольку именно через инструменты позиционирования, брендинга, клиентского сервиса и коммуникационной политики осуществляется конвертация интеллектуальных ресурсов в устойчивые конкурентные преимущества.

5. Доказано, что финансово-экономическая устойчивость предприятия выступает не только результатом эффективного использования потенциала, но и условием его дальнейшего наращивания, поскольку инвестиции в инновации, развитие персонала и цифровую инфраструктуру требуют системного ресурсного обеспечения.

6. Обосновано, что структуризация потенциала предприятия по функциональным и ресурсным блокам позволяет выявить «узкие места» в системе управления, определить приоритетные направления развития и сформировать комплекс мероприятий по повышению результативности деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

7. Определено, что интеграция стратегического, инновационного и маркетингового управления способствует формированию синергетического эффекта, при котором совокупный потенциал предприятия превышает сумму его отдельных компонентов, что особенно актуально для сферы интеллектуальных услуг с высокой долей нематериальной ценности. Вместе с тем установлено, что дальнейшее развитие методического инструментария оценки и управления потенциалом предприятий интеллектуального сектора требует углубления междисциплинарных исследований, направленных на разработку комплексных моделей диагностики, учитывающих специфику цифровой трансформации и институциональные особенности современной экономики.

8. Выделены основополагающие факторы воздействия экстернальной среды на деятельность предприятия с их дифференциацией на определенные и неопределенные, позволяющие сформировать сценарии развития внешней среды и определить дальнейшие стратегические действия для минимизации возможных угроз для организации, осуществляющей деятельность на рынке интеллектуальных услуг.

9. Предложена комплексная система показателей оценки управления ресурсами предприятия в сфере интеллектуальных услуг с выделением качественных и количественных метрик, дающая возможность не только измерить текущий уровень использования ресурсов, но и способствующая стратегическому планированию и оптимизации процессов. Интеграция таких качественных и количественных метрик в единую систему оценки управления ресурсами позволяет создать целостную структуру эффективности предприятия и обоснованно подходить к решению проблем и разработке стратегий, повышая способность предприятия реагировать на внешние вызовы и обеспечивать рост в долгосрочной перспективе.

Основные результаты данного раздела отражены в следующих публикациях автора [138, 139].

### Раздел 3

## **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ УСЛУГ**

### **3.1 Целевые установки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг**

Исследование стратегической деятельности по формированию потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг является итоговым этапом процесса формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования и основано на выделении и систематизации целевых установок формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, а также развития потенциала в рамках стратегии предприятия в данной сфере.

Актуальность исследования по изучению целевых установок формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг обусловлена рядом факторов, среди которых следует выделить рост значимости интеллектуальных услуг, обострение конкуренции на данном рынке услуг, интенсивность технологических изменений, результативность современных методов стратегического планирования, важность развития человеческого капитала, необходимость адаптации к изменениям в законодательстве и его регулировании, международные экспансивные процессы, повышение качества услуг и требовательности клиентов.

Интеллектуальные услуги на современном этапе своего развития представлены деятельностью предприятий данной сферы по консалтингу, информационным технологиям, научным исследованиям и разработкам, что

выводит их востребованность на высокий уровень. Данное обусловлено их решающей ролью в экономике знаний, поскольку успешность функционирования таких компаний напрямую зависит от их потенциала по созданию и использованию знаний.

В условиях глобальной конкуренции предприятиям данной сферы необходимо постоянное повышение конкурентоспособности оказываемых услуг, в связи с этим, правильно сформированные целевые установки обеспечивают эффективное использование ресурсов, внедрение инноваций, высоких технологий и адаптацию относительно изменений на рынке. Быстрые темпы развития технологий требуют от предприятий гибкости и готовности к изменениям, поэтому изучение целевых установок и выделение наиболее приоритетных из них определяет технологии и процессы целесообразные к внедрению и способствующие поддержанию конкурентного преимущества.

В сфере интеллектуальных услуг ценность компании определяется преимущественно нематериальными активами, а значит роль эффективного стратегического планирования растет и становится особенно важной. Подобная актуальность данных процессов свидетельствует о том, что идентификация наиболее приоритетных целевых установок является ключевым этапом в механизме разработки и формирования долгосрочных стратегий развития, направленных на создание потенциала предприятия. Определяющим аспектом обеспечения эффективности потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг являются сотрудники в качестве основного ресурса, поэтому изучение целевых установок выявляет векторы стабильного развития человеческого капитала, стимулируя критически важные для конкурентоспособности креативность и инновационность.

Сфера интеллектуальных услуг довольно сложна из-за лабильности и изменчивости в законодательстве, особенно в области защиты интеллектуальной собственности и данных, кроме этого, имеет место стремление предприятий по выходу на международные рынки, диктует необходимость в учете культурных и экономических отличий, от чего зависит

качество предоставляемых услуг и формирование репутации компании и ее конкурентоспособности.

Вышеизложенное поясняет важность и необходимость изучения целевых установок формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг по причине необходимости поддержания и усиления конкурентных преимуществ, адаптации к изменениям внешней среды, и стабильного развития в условиях динамичного рынка.

Целевыми установками формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг в контексте данного исследования считаем стратегически важные ориентиры и задачи, которые направлены на создание и развитие основных аспектов деятельности предприятия в области интеллектуальных услуг, определяющие направления развития предприятия и обеспечивающие его конкурентоспособность и стабильность на рынке интеллектуальных услуг Луганской Народной Республики.

Исследованиями по данному научному направлению занимаются многие отечественные ученые. Анализ последних публикаций показал, что наиболее активны из них Владыка М.В. [93], Герасина Ю.А. [94], Новицкий Н.А. [95], Парфенова М.Я. [96], Пелихов Н.В. [97], Силкина Г.Ю. [98], Филобокова Л.Ю. [99], Яковлева Е.В. [100] и другие. Упомянутые авторы изучают региональные механизмы инновационного предпринимательства, корпоративный метод структурирования экономики на мезоуровне воспроизводственного процесса, целевое системно-структурное планирование и стратегическое управление прорывом экономики в новый экономический уклад, образование как системообразующий фактор формирования интеллектуального капитала предприятий, образование и науку как один из важнейших ресурсов обеспечения экономического роста и инновационного развития регионов, экономико-математическое моделирование в принятии инновационных решений, инструментарий стратегического планирования адаптационного механизма управленческих инноваций в малом предпринимательстве, процессы управления конкурентоспособностью

работников инновационных предприятий промышленности. Однако недостаточно изученными остаются целевые установки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Основываясь на результатах анализа факторов, влияющих на эффективность использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и оценки ресурсов такой организации, сформулируем целевые установки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг Луганской Народной Республики и построим поле целеустановки в данном контексте (рис. 3.1).

Поле целеустановки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг представляет собой систематизированный информационные массив, отображающие цели и средства их достижения. Данное поле включает 8 целей и 16 средств их достижения, разработанные в качестве целеустановок для формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг Луганской Народной Республики. Рассмотрим каждую из них более подробно.

Целевая установка по развитию человеческого капитала предусматривает деятельность по регулярному обучению и повышению квалификации сотрудников, создание условий для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, а также по внедрению систем мотивации и развития персонала, созданию благоприятных условий труда и карьерного роста.

Для реализации данной целевой установки необходимо выполнение ряда мероприятий по обучению и повышению квалификации сотрудников, созданию благоприятных условий труда, развитию системы мотивации, карьерному развитию и планированию, развитию корпоративной культуры, привлечению и удержанию способных кадров, разработке инновационных подходов к управлению человеческим капиталом и инвестированию в личностное развитие.



Рисунок 3.1 – Поле целеустановки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг

Обучение и повышение квалификации сотрудников предусматривает создание и внедрение регулярных программ обучения, направленных на развитие профессиональных навыков, и постоянное обновление знаний в контексте организации курсов повышения квалификации, тренингов и семинаров, учитывающих последние тенденции и технологии в сфере интеллектуальных услуг. Кроме этого, необходимо уделить внимание внутреннему обучению персонала через введение системы наставничества, когда опытные сотрудники передают знания менее опытным коллегам.

Создание благоприятных условий труда основано на обеспечении комфортной рабочей среды, включая эргономичные рабочие места, удобное расположение офиса, гибкий график работы и возможности для удаленной работы, а также на введении гибких рабочих часов, программ поддержки здоровья и благополучия сотрудников.

Развитие системы мотивации предусматривает разработку конкурентоспособной системы оплаты труда, бонусов и премий, основанной на конкретных результатах работы, и нематериальную мотивацию путем введения системы признания достижений сотрудников, проведения конкурсов профессионального мастерства, организацию корпоративных мероприятий.

Карьерное развитие и планирование основано на планировании карьерного роста и ротации кадров через разработку четких карьерных трансформаций (как горизонтального, так и вертикального продвижения) для сотрудников и внедрение системы внутренней ротации, которая позволяет сотрудникам получать новый опыт и развивать навыки в различных областях деятельности предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Развитие корпоративной культуры осуществляется путем создания общих ценностей и целей, которые все сотрудники не только соблюдают, а и разделяют, способствуя укреплению команды и повышению уровня вовлеченности, а также через регулярное проведение опросов удовлетворенности сотрудников и организацию встреч, которые направлены на обсуждение проблем и предложений.

Необходимо создание положительного имиджа компании как привлекательного работодателя через участие в отраслевых рейтингах, присутствие на карьерных мероприятиях и активность в соцсетях, а также внедрение программ адаптации для новых сотрудников.

Инновационные подходы к управлению человеческим капиталом предусматривают использование аналитических инструментов для оценки эффективности HR-стратегий, прогнозирования потребностей в кадрах и анализа удовлетворенности сотрудников, а также внедрение HRM-систем (систем управления человеческими ресурсами) для автоматизации процессов подбора, обучения и оценки сотрудников.

Инвестирование в личностное развитие необходимо реализовать через предоставление сотрудникам возможностей для участия в программах личностного развития (курсы по лидерству, эмоциональному интеллекту и управлению стрессом) и содействие развитию инициатив и предпринимательского духа внутри компании, поощрение предложений по улучшению работы.

Реализация вышеизложенных процессов позволит создать на предприятии мощный кадровый потенциал, который станет основой для успешного развития и повышения конкурентоспособности предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Внедрение новейших технологий, методов и практик в сферу интеллектуальных услуг с одновременным формированием системы управления знаниями и обмена опытом позволяет реализовать цель по инновациям и развитию знаний. Эффективными средствами достижения данной цели становятся создание инновационной культуры, инвестиции в исследования и разработки, внедрение передовых технологий, управление знаниями, обучение и развитие сотрудников, сотрудничество с внешними партнерами, открытие центров инноваций, систематическое управление инновационными процессами, защита интеллектуальной собственности и внедрение культуры непрерывного улучшения.

Создание инновационной культуры обуславливается стимулированием сотрудников к генерации новых идей через проведение мозговых штурмов, воркшопов и конкурсов инноваций, а также создание среды безопасного и комфортного тестирования для сотрудников новых идей и подходов.

Развитие инвестиционной деятельности в исследования и разработки эффективно реализовывается путем создания специализированного подразделения, ответственного за исследования и разработку новых технологий, продуктов и услуг, а также посредством выделения бюджетов на исследовательские проекты и инновационные инициативы, в т.ч. и на закупку необходимого оборудования и программного обеспечения.

Внедрение передовых технологий через цифровизацию процессов происходит с использованием современных информационных технологий, включая искусственный интеллект, блокчейн для улучшения качества и эффективности предоставляемых услуг, а также с автоматизацией систем для выполнения рутинных задач, что сосредотачивает на более сложных и креативных задачах.

Управление знаниями на современном этапе развития сферы интеллектуальных услуг стало неотъемлемой частью осуществления таковой деятельности, поэтому введение систем управления знаниями, где сотрудники имеют возможность хранить, делиться и использовать накопленные знания и опыт, облегчит данный процесс, а разработка и регулярное обновление документации, которая отображает наиболее эффективные практики и опыт, извлеченный из предыдущих проектов, позволит повысить эффективность управления.

Обучение и развитие сотрудников совершенствуется регулярным обучением сотрудников новым технологиям и методам работы, а также их поддержкой в освоении передовых инструментов, поощрением участия работников в отраслевых конференциях, семинарах и тренингах для обмена опытом и знакомства с новыми идеями.

Сотрудничество с внешними партнерами осуществляется налаживанием сотрудничества с университетами, исследовательскими центрами и лабораториями для обмена знаниями и совместного проведения исследований, взаимодействием с поставщиками передовых технологий и стартапами для внедрения инноваций и улучшения бизнес-процессов.

Открытие инновационных хабов, инкубаторов и акселераторов стимулирует разработку и тестирование новых компонентов услуг, поддерживает стартапы и новые бизнес-идеи через корпоративные инкубаторы и акселерационные программы. Кроме этого, необходима эффективная организация систематического управления инновационными процессами через разработку инновационной стратегии, мониторинг и оценку инноваций.

Защита интеллектуальной собственности через патентование и лицензирование и использованием юридической защиты необходима для монетизации интеллектуальной собственности и соблюдение правовых норм в данной области.

Внедрение культуры непрерывного улучшения посредством использования специализированных (Lean, Six Sigma и Agile) с целью постоянного улучшения процессов и повышения качества услуг не принесет своих результатов без регулярного сбора и анализа обратной связи от сотрудников, клиентов и партнеров для выявления возможностей для инноваций и улучшений.

Реализация вышеперечисленных целевых установок позволит компании в сфере услуг не только поддерживать высокий уровень инновационности и развития знаний, но и эффективно использовать интеллектуальные активы для улучшения качества услуг и повышения конкурентоспособности на рынке.

Целевая установка по улучшению качества услуг реализуется через оптимизацию процессов оказания услуг, стандартизацию и сертификацию, а именно разработку и внедрение эффективных бизнес-процессов,

направленных на повышение качества услуг и внедрение международных стандартов качества, и сертификацию предоставляемых услуг.

Для реализации цели по улучшению качества услуг на предприятии в сфере интеллектуальных услуг необходимы разработка и внедрение стандартов качества, обучение сотрудников, внедрение системы управления качеством, внедрение обратной связи, оптимизация процессов, фокус на клиентах, внутренние и внешние аудиты, управление рисками, технологическая поддержка, культура постоянных улучшений, мониторинг и оценка эффективности.

Разработка и внедрение стандартов качества реализуется путем внедрения внутренних стандартов качества, основанных на лучших отраслевых практиках и международных стандартах (например, ISO), а также созданием подробных описаний всех ключевых процессов и процедур для обеспечения их последовательного выполнения.

Обучение сотрудников осуществляется несколькими способами – проведением регулярных тренингов и обучающих программ для сотрудников с целью повышения их осведомленности о требованиях к качеству услуг и созданием площадок для обмена опытом между сотрудниками.

Внедрение системы управления качеством должно охватывать все этапы деятельности предприятия (от планирования до итоговой оценки результатов оказания услуг), а также регулярный сбор и анализ данных о качестве услуг, включая производительность, эффективность и удовлетворенность клиентов.

Организация обратной связи должна включать механизмы для регулярного сбора обратной связи от клиентов, включая опросы, интервью и анализ жалоб, а также использование полученных данных для улучшения услуг и корректировки бизнес-процессов в реальном времени.

Оптимизация процессов осуществляется проведением регулярного анализа существующих механизмов для выявления слабых мест и возможностей для их улучшения, внедрением автоматизированных систем для

повышения точности и скорости выполнения рутинных задач, что позволит снизить количество ошибок и повысить общее качество услуг.

Фокус на клиентах обусловлен разработкой подходов, которые позволяют лучше удовлетворять индивидуальные потребности клиентов, предлагая более персонализированные решения, а также внедрением эффективных каналов связи с клиентами, включая круглосуточную поддержку, быструю реакцию на запросы и разрешение проблем.

Проведение внутренних и внешних аудитов необходимы путем организации регулярных внутренних и внешних аудитов для оценки соответствия стандартам качества и выявления областей для улучшения, а также разработкой и внедрением корректирующих мероприятий по итогам аудитов для устранения выявленных несоответствий.

Управление рисками осуществляется путем проведения их оценки и разработкой стратегий по их минимизации, введением контроля на ключевых этапах выполнения услуг для предотвращения возможных ошибок и снижения рисков.

Внедрение современных информационных технологий для отслеживания качества на всех этапах предоставления услуг и применение аналитических инструментов для анализа больших данных и прогнозирования потребностей клиентов позволяют улучшить качество услуг в контексте технологической поддержки.

Реализация вышеописанных шагов позволит предприятию в сфере интеллектуальных услуг существенно повысить их качество, что улучшит удовлетворенность клиентов, укрепит репутацию компании и создаст дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Целевая установка по развитию инфраструктуры и технологической базы реализуется путем обновления и поддержки ИТ-инфраструктуры и автоматизация процессов через внедрение современных информационных систем и технологий, обеспечивающих эффективное функционирование

предприятия и автоматизированные системы управления по поддержке интеллектуальных услуг.

Для реализации цели по развитию инфраструктуры и технологической базы на предприятии в сфере интеллектуальных услуг необходимы оценка текущего состояния инфраструктуры и технологий, разработка стратегии их развития, обновление и модернизация оборудования, внедрение новых программных решений, обеспечение кибербезопасности, обучение и развитие ИТ-специалистов, интеграция новых технологий, оптимизация и масштабирование инфраструктуры.

Проведение всестороннего аудита существующих ИТ-систем, сетей, серверов и другого оборудования для выявления их текущего состояния и определения потребностей в модернизации, а также оценка используемого программного обеспечения на предмет его соответствия современным требованиям и необходимости обновления или замены необходимы для оценки текущего состояния инфраструктуры и технологий.

Разработка долгосрочной стратегии, определяющей ключевые направления развития ИТ-инфраструктуры и технологической базы с учетом целей бизнеса и формирование бюджета на развитие инфраструктуры, включая инвестиции в новое оборудование, программное обеспечение, обучение сотрудников и поддержание текущих систем необходимы в рамках разработки стратегии развития инфраструктуры и технологий

Существенное значение имеет обновление и модернизация оборудования, внедрение новых программных решений, обеспечение кибербезопасности путем создания и внедрения комплексной политики кибербезопасности, охватывающей все аспекты работы с информацией и ИТ-системами и внедрение современных систем защиты данных, включая шифрование, средства защиты от вирусов и угроз, системы обнаружения и предотвращения вторжений (IDS/IPS).

Обучение и развитие ИТ-специалистов позволяет путем организации регулярного обучения для ИТ-персонала по новым технологиям, методам

обеспечения безопасности и эффективному управлению инфраструктурой и поощрением сотрудников к получению профессиональных сертификатов, подтверждающих их квалификацию и уровень знаний в области ИТ.

Интеграция новых технологий, оптимизация и масштабирование инфраструктуры возможны за счет использования искусственного интеллекта для анализа данных, автоматизации процессов и принятия решений на основе предиктивной аналитики.

Целевая установка по стратегическому партнерству и кооперации реализуется за счет установления долгосрочных партнерских связей с ключевыми участниками рынка, исследовательскими центрами и образовательными учреждениями, и обеспечивается участие в международных проектах, расширение географии присутствия и выход на новые рынки.

Для реализации цели по стратегическому партнерству и кооперации на предприятии в сфере интеллектуальных услуг необходимы идентификация ключевых партнеров, определение целей и форматов партнерства, разработка стратегий взаимодействия, налаживание эффективных коммуникаций, разработка системы управления партнерствами, развитие долгосрочных отношений, совместные инновации и исследования, расширение географии партнерств, анализ рисков и управление ими, постоянная оценка и оптимизация партнерств.

Проведение исследования рынка для выявления потенциальных стратегических партнеров, включая компании, университеты, исследовательские центры и государственные учреждения и оценка возможностей и совместимости потенциальных партнеров с целью определения тех, кто может наилучшим образом способствовать достижению стратегических целей компании необходимы для эффективной идентификации ключевых партнеров.

Определение целей и форматов партнерства необходимо осуществлять путем установления четких целей для каждого партнерства (расширение

рынка, внедрение новых технологий, улучшение качества услуг или создание инновационных продуктов) и определением наиболее подходящих форм кооперации (совместные проекты, альянсы, лицензирование, обмен знаниями, или совместные инвестиции).

Составление детализированного плана взаимодействия, основанного на распределении обязанностей, ресурсов и сроков, а также подготовка и подписание соглашений о партнерстве, которые будут регулировать права, обязанности и ожидания сторон позволят разработать стратегию взаимодействия.

Налаживание эффективных коммуникаций необходимо реализовать путем организации регулярных встреч, видеоконференции, и других форм взаимодействия для поддержания непрерывной коммуникации между партнерами, а также создания рабочих групп, состоящих из представителей обеих сторон, для решения оперативных задач и координации действий.

Разработка системы управления партнерствами осуществляется посредством назначения сотрудников, ответственных за координацию и управление партнерскими проектами, и введением системы мониторинга и оценки эффективности каждого партнерства, с регулярным анализом достигнутых результатов и корректировкой стратегий.

На формирование потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг окажет положительное влияние развитие долгосрочных отношений путем стремления к открытому и честному взаимодействию, сопровождающегося прозрачностью всех процессов и взаимовыгодным сотрудничеством, с оказанием необходимой поддержки и совместного решения возникающих проблем. Кроме этого, в данном контексте следует развивать совместные инновации и исследования, поскольку инициация и участие в совместных инновационных проектах, обмен знаниями и опытом с партнерами, позволят разрабатывать новые продукты и услуги. Расширение географии партнерств посредством международного сотрудничества и

локальных партнерств также способствует перспективам потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

Необходимо обязательно провести и учесть результаты анализа рисков и методов управления ими во время оценки возможных рисков, связанных с партнерствами в контексте финансовых, операционных и юридических аспектов, а также создания планов по снижению и управлению этими рисками, включая страхование, юридическую поддержку и мониторинг партнеров.

Постоянная оценка и оптимизация партнерств позволяет периодически пересматривать существующие партнерства с целью оценки их актуальности и эффективности, вносить необходимые изменения в стратегии и условия партнерства для обеспечения их максимальной эффективности и взаимной выгоды.

Целевая установка по обеспечению финансовой устойчивости и инвестиционной активности обусловлена поиском новых источников финансирования для развития инновационных проектов и эффективным управлением ресурсами и снижением операционных затрат.

Для реализации цели по обеспечению финансовой устойчивости и инвестиционной активности на предприятии в сфере интеллектуальных услуг необходимы анализ и оптимизация текущего финансового состояния, разработка финансовой стратегии, формирование резервов и управление рисками, привлечение и управление инвестициями, повышение кредитоспособности.

Анализ и оптимизация текущего финансового состояния осуществляется проведением тщательного аудита текущего финансового состояния компании и оптимизации операционных расходов путем анализа затрат и устранения неэффективных расходов, обеспечения эффективного управления оборотными средствами за счет контроля за дебиторской и кредиторской задолженностью, а разработка финансовой стратегии основана на долгосрочном планировании и диверсификация источников доходов.

Формирование финансовых резервов для обеспечения стабильности компании в случае непредвиденных обстоятельств или экономических потрясений, а также внедрение системы управления рисками, основанной на мониторинге рыночных, кредитных и операционных рисков, позволит формироваться потенциалу предприятия более стабильно.

Следует уделить внимание и привлечению инвестиций путем оценки возможных направлений для привлечения внешних инвестиций, включая венчурные фонды, частные инвестиции и государственные гранты, и только потом последовательному отбору стратегических инвесторов, которые могут не только предоставить капитал, но и внести дополнительную ценность в виде опыта, технологий или деловых связей. Необходима разработка и управление диверсифицированным инвестиционным портфелем, который включает низкорисковые и высокорисковые, но потенциально более доходные вложения, и внедрение системы мониторинга и оценки эффективности инвестиционных проектов для своевременной коррекции стратегии.

Целевая установка по использованию маркетинга и продвижению услуг осуществляется путем формирования сильного бренда компании на рынке интеллектуальных услуг, разработку и реализацию маркетинговой стратегии, направленной на привлечение клиентов и укрепление рыночных позиций.

Для реализации цели по внедрению маркетинга и продвижению услуг на предприятии в сфере интеллектуальных услуг необходимы анализ рынка и целевой аудитории, разработка маркетинговой стратегии, создание бренда и его развитие, внедрение диджитал-маркетинга и онлайн-продвижения с использованием, социальных сетей и контент-маркетинга.

Анализ рынка и целевой аудитории следует проводить путем глубокого анализа текущего состояния рынка, основываясь на изучении конкурентов, тенденций и изменений в потребительском поведении, определении ключевых сегментов целевой аудитории, их потребностей и предпочтений для адаптации маркетинговых стратегий под разные группы клиентов.

Разработка маркетинговой стратегии предприятия в сфере интеллектуальных услуг базируется на определении конкретных целей маркетинговых мероприятий – увеличении продаж, повышении узнаваемости бренда, привлечении новых клиентов или удержании существующих, и разработке уникального торгового предложения с определением ключевых преимуществ компании, выделяемых ее на фоне конкурентов.

Создание и развитие бренда основано на определении основных элементов бренда (миссия, ценности, визуальный стиль и голос бренда), с использованием разнообразных каналов коммуникации для повышения его узнаваемости бренда – социальные сети, контент-маркетинг, PR и участие в отраслевых мероприятиях. Также необходимо привлекать методы и инструменты диджитал-маркетинга, онлайн-продвижение, социальных сетей и контент-маркетинга.

Целевая установка по обеспечению юридической защиты и защиты интеллектуальной собственности осуществляется через обеспечение юридической защиты результатов интеллектуальной деятельности предприятия в условиях адаптации к изменениям в законодательстве и соблюдении всех правовых норм.

Для реализации цели по обеспечению юридической защиты и защиты интеллектуальной собственности на предприятии в сфере интеллектуальных услуг необходимы оценка и инвентаризация интеллектуальной собственности, своевременная регистрация и оформление прав.

Оценку и инвентаризацию интеллектуальной собственности необходимо реализовывать проведением инвентаризации всех существующих активов интеллектуальной собственности (патенты, товарные знаки, авторские права, коммерческую тайну, программное обеспечение), а также оценить и классифицировать интеллектуальные активы по их важности и применимости для бизнеса.

Регистрация и оформление прав осуществляется через оформление патентов на новые изобретения, технологические процессы и уникальные

решения, обеспечивая защиту от копирования и использования конкурентами, регистрацией товарных знаков для защиты брендов, логотипов и наименований услуг.

Изложенные целевые установки формируют конкурентоспособный потенциал предприятия в сфере интеллектуальных услуг, позволяя ему успешно развиваться и занимать ведущие позиции на рынке.

Используем проанализированные целевые установки в развитии потенциала в рамках стратегии предприятия в сфере интеллектуальных услуг на примере исследовательско-аналитического агентства как предприятия в сфере интеллектуальных услуг Луганской Народной Республики.

### **3.2 Развитие потенциала в рамках стратегии предприятия в сфере интеллектуальных услуг**

В последние годы большое значение и популярность приобретают проблемно-ориентированные принципы управления. Они позволяют разрабатывать стратегию целевого управления, создавать стабильную целевую ориентацию всех элементов менеджмента на оптимальное решение совокупности проблем развития деятельности по оказанию услуг [19].

Необходимость стратегирования формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг обусловлена сложностью и динамичностью этой сферы, поскольку успех предприятия во многом зависит от способности к быстрой адаптации к изменениям и предсказанию потребностей рынка. Высокая конкуренция, быстрое технологическое развитие, необходимость управления знаниями, инновации и развитие новых продуктов, долгосрочное планирование ресурсов, глобализация и доступ к новым рынкам, управление рисками и неопределенностью, клиентская ориентация, социальная ответственность, корпоративная культура и ценности

являются основными предпосылками, поясняющими важность грамотного стратегического планирования в функционировании предприятия в сфере услуг.

В сфере интеллектуальных услуг конкуренция основывается на уровне знаний, инновациях и качестве предоставляемых решений, а стратегическое планирование определяет уникальные конкурентные преимущества предприятия, сосредотачивает на их развитии и обеспечивает стабильное превосходство над конкурентами.

Технологии в сфере интеллектуальных услуг быстро меняются, и те компании, которые своевременно не адаптируются, рискуют сдать свои позиции среди конкурентов, кроме этого, в интеллектуальных услугах знания и опыт сотрудников также являются основным ресурсом компании.

Стратегическое управление инновациями создает условия для разработки новых продуктов и услуг, стабилизируя лидирующие позиции на рынке, при этом данные процессы оптимизируют ресурсы для обеспечения стабильного развития компании и поддержания ее долгосрочной конкурентоспособности.

Развитие потенциала в рамках стратегии предприятия, осуществляющего свою деятельность в сфере интеллектуальных услуг, является ключевым фактором для достижения конкурентного преимущества и стабильного развития. К тому же, интеллектуальные услуги по консалтингу, IT-сервисам, образовательным и научным исследованиям, требуют постоянного обновления знаний, навыков и технологий.

Анализ последних публикаций показал, что отечественные ученые широко исследуют данную проблематику. Авторы Бабурин В.А. [101], Баранов В.В. [102], Мурадов А.В. [103], Голицова Н.Н. [104], Гринберг П.Б. [105], Дорошенко М.Е. [106], Кузнецова И.Д. [107], Куклина Е.А. [108], Макаров В.В. [109], Яфизова Д.А. [110] и другие занимаются изучением стратегий экономического роста сферы сервиса на основе модернизационного маркетинга, систем управления инвестиционным потенциалом как фактора

эффективной реализации стратегии экономического развития высокотехнологичного предприятия, формирования системы управления интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия, стратегических составляющих инновационного развития сферы услуг, эффективности институциональных форм и моделей инновационного развития в контексте интеллектуализации региональной экономики, кризисных стратегий в секторе интеллектуальных услуг, активизации инновационной деятельности предприятий на основе механизма управления интеллектуальным капиталом, методологического подхода к оценке уровня инновационного развития предприятия сферы услуг, классификационных особенностей инфокоммуникационных предприятий на основе их инновационного потенциала, механизмов управления интеллектуальным потенциалом предприятий сферы услуг и т.п.

Однако, недостаточно освещенными остаются результаты исследований по использованию в стратегировании целевых установок по формированию потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг на примере исследовательско-аналитического агентства, расположенного на территории Луганской Народной Республики.

Глубокие информационно-аналитические исследования в рамках темы обусловили логику применения одного из восьми основных методов стратегического планирования по методике создания стратегической карты.

Выбранный метод используется для понимания взаимного сочетания и пересечения средств достижения целей для исключения дублирования задач в планируемой деятельности. Стратегическая карта используется в дополнение к сбалансированной системе показателей, причем каждую цель из сбалансированной системы показателей необходимо перенести на стратегическую карту и представить там в виде фигуры, далее - цели группируют в различные перспективы. Данный процесс похож на объединение схожих целей. К наиболее распространенным перспективам относятся финансы, клиент, внутренние бизнес-процессы, обучение и

развитие. После графического оформления и структурирования целей, между ними необходимо отобразить причины и следствия, отвечая на вопрос «Может ли одна цель непосредственно повлиять на другую?». Таким образом, стратегическая карта как динамически обновляемый информационный ресурс дополнительно может идентифицировать составляющие целевых установок и перспектив цветовыми идентификаторами в зависимости от интенсивности эффективности прогресса по каждой цели.

Стратегическая карта компании традиционно включает миссию предприятия, определение ценностей и перспектив. Рассмотрим каждый из них более подробно. Элемент «Расстановка приоритетов» чаще всего включает три главных направления: оптимизацию бизнес-процессов внутри предприятия, улучшение сервисного обслуживания, работу над качеством услуги. Элемент «Утверждение целей и обоснований» определяет и обозначает цели, объединенные причинно-следственной цепью. Элемент «Определение метрик и инициатив» утверждает метрики, через которых предприятие будет измерять результат или действия сотрудников. Алгоритм стратегической карты основан на логическом движении категорий элементов сверху вниз: «финансы» – «клиенты» – «бизнес-процессы» – «персонал».

На рисунке 3.2 изображена стратегическая целевая карта развития потенциала исследовательско-аналитического агентства, расположенного в Луганской Народной Республике, с распределенными целями по логике применяемой методики.

К категории элементов «финансы» отнесем целевую установку по обеспечению финансовой стабильности и инвестиционной деятельности; «клиенты» – по улучшению качества услуг; «бизнес-процессы» – по обеспечению юридической защиты и защиты интеллектуальной собственности, развитию инфраструктуры предприятия, поиску и поддержанию стратегического партнерства, использованию маркетинговых методов и инструментов, внедрению инноваций и развитию знаний; «персонал» – по развитию человеческого капитала.

Миссия при формировании потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг является важным стратегическим элементом, определяющим направление развития компании и ее роль на рынке, а ее формулировка акцентирует внимание на ключевых аспектах деятельности, способствующих созданию и укреплению конкурентных преимуществ предприятия.

К основным элементам миссии предприятия в сфере интеллектуальных услуг отнесены инновационность и развитие знаний, клиентоориентированность, создание добавленной стоимости, этика и социальная ответственность, развитие и долгосрочная перспектива исследовательско-аналитического агентства.

Миссия сформулирована следующим образом: «Предоставление интеллектуальных услуг, создающих добавленную стоимость для деятельности клиентов и общества, с применением передовых знаний и технологий в условиях соблюдения стандартов этики и социальной ответственности».

Представленная стратегическая карта развития потенциала исследовательско-аналитического агентства отображает целевое ориентирование в средствах достижения миссии предприятия в сфере интеллектуальных услуг с идентификацией показателей формирования потенциала компании, динамика которых позволяет сделать соответствующие выводы об эффективности стратегии.

Систематизация средств достижения целевых установок показала, что некоторые из них дублируются в целях разных элементов и категорий, что показано на рисунке 3.2 идентичными шрифтами (курсив, полужирный, строчные, полужирный курсив, подчеркнутый, подчеркнутый курсив и подчеркнутый полужирный).

Миссия: Предоставление интеллектуальных услуг, создающих добавленную стоимость для деятельности клиентов и общества, с применением передовых знаний и технологий в условиях соблюдения стандартов этики и социальной ответственности



Рисунок 3.2 – Стратегическая целевая карта развития потенциала исследовательско-аналитического агентства

Отметим, что методика построения стратегической карты предусматривает визуальное отображения взаимосвязей линиями, однако в виду объемности информационного массива в рамках исследования, применен метод визуальной аналогии – взаимосвязанные средства достижения целей форматированы аналогичными типами шрифтов.

Управление рисками (форматировано курсивом на стратегической карте) является одной из задач формирования потенциала предприятия в сфере услуг в контексте целевых установок по обеспечению финансовой стабильности и инвестиционной деятельности, улучшения качества услуг, поиска и поддержания стратегического партнерства, что обусловлено необходимостью всестороннего охвата в оценке и анализе рисков разных этапов деятельности исследовательско-аналитического агентства.

Деятельность, связанная с инвестициями и управлением ими (форматировано подчеркнутым полужирным шрифтом на стратегической карте), запланирована в целевой установке по обеспечению финансовой стабильности и инвестиционной деятельности, развитию инфраструктуры предприятия и развитию человеческого капитала. Считаем необходимым считать аналогичными задачи по привлечению и управлению инвестициями, интеграции новых технологий и инвестированию в личностное развитие. Необходимо отметить, что данные задачи аналогичны, но не тождественный, поскольку инвестиция как явление предусматривает вложение различного рода ресурсов (как финансовых, так и личностных) в потенциал и будущее развитие объекта инвестиции.

Обучение сотрудников (форматировано подчеркнутым шрифтом на стратегической карте) пересекается в планировании целей по улучшению качества услуг, внедрению инноваций и развитию знаний, развитию инфраструктуры предприятия и развитию человеческого капитала.

Обученные сотрудники обладают необходимыми знаниями и навыками для предоставления услуг на высоком уровне, а повышение их квалификации и регулярное обучение позволят избежать ошибок, повысят качество

обслуживания клиентов и проконтролируют соблюдение стандартов. Также обучение персонала напрямую связано с инновационной деятельностью компании, поскольку новые знания, полученные на тренингах и семинарах, позволяют сотрудникам быть в курсе последних тенденций и технологий, что помогает компании оставаться конкурентоспособной и внедрять новшества, повышающие эффективность и прибыльность. Кроме этого, современная инфраструктура требует сотрудников, способных эффективно работать с новыми технологиями и инструментами, в связи с этим, регулярное обучение поможет адаптироваться персоналу к изменениям в инфраструктуре, обеспечит правильное использование оборудования и программного обеспечения.

Следовательно, обучение сотрудников на стратегической карте выделено неслучайно, поскольку оно является связующим звеном, обеспечивающим успешное достижение сразу нескольких ключевых целей компании, что подчеркивает важность непрерывного развития и повышения квалификации персонала для реализации общей стратегии организации.

Сотрудничество с внешними партнерами (форматировано полужирным шрифтом на стратегической карте) предусмотрено в двух целях развития потенциала исследовательско-аналитического агентства – внедрение инноваций и развитие знаний, поиск и поддержание стратегического партнерства.

Внешние партнеры характеризуются высокой вероятностью быть источником передовых знаний и технологий, поэтому совместные исследования и обмен опытом с ними позволят агентству изучить передовой опыт и учесть его в собственной деятельности, внедряя новые решения и методы. Также сотрудничество с внешними партнерами позволяет осуществлять обмен навыками и знаниями, стимулируя инновации внутри агентства, включая совместные исследования, публикации, семинары и конференции, где агентство получает доступ к новейшей информации и методологиям. В партнерстве с другими организациями агентству необходимо принимать участие в разработке новых продуктов, технологий или аналитических методов, ускоряя процесс внедрения и адаптации инноваций.

Поиск и поддержание стратегического партнерства с внешними организациями обеспечивает постоянный доступ к знаниям и ресурсам, необходимым для постоянного инновационного развития, в связи с этим, подобные партнерства помогают агентству оставаться конкурентоспособным и адаптироваться к изменениям в отрасли.

Стратегические партнерства часто предусматривают совместное использование ресурсов (финансовых, информационных и кадровых), что расширяет возможности агентства, позволяя ему принимать участие в более масштабных и значимых проектах. А поддержание партнерских отношений с лидерами отрасли укрепляет позицию агентства на рынке, поскольку партнеры дополняют его компетенции и увеличивают его влияние.

Выявлена следующая закономерность во взаимной пересечении средств диагностики в разных целевых установках. Такая взаимосвязь объясняется тем, что сотрудничество с внешними партнерами является и средством, и целью развития агентства. С одной стороны, такие партнерства обеспечивают необходимую базу для внедрения инноваций и развития знаний, с другой – сами по себе представляют стратегическую цель, поскольку гарантируют стабильность и долгосрочную эффективность агентства. В результате сотрудничество с внешними партнерами становится важнейшим механизмом, который поддерживает и усиливает обе цели развития.

Внедрение и функционирование инновационных процессов (форматировано строчным шрифтом на стратегической карте) выявлено в целях по внедрению инноваций и развитию знаний, развитию человеческого капитала. Систематическое управление инновационными процессами и разработка инновационных подходов к управлению человеческим капиталом предусматривают операции с инновациями.

Систематическое управление инновациями создает среду, в которой знания активно распространяются и развиваются, а внедрение инноваций включает постоянный анализ, адаптацию и применение новых технологий и методов, способствуя постоянному обновлению базы знаний в организации.

Одновременно, знания, полученные в процессе работы, анализируются и используются для улучшения инновационных процессов, что создает циклический процесс, где знания и инновации взаимно усиливают друг друга, способствуя развитию агентства по оказанию интеллектуальных услуг.

Для того чтобы сотрудники могли эффективно работать в условиях инновационных процессов, необходимо разрабатывать и внедрять инновационные методы управления человеческими ресурсами, основанные на обучении, развитии новых компетенций, гибких системах мотивации и управлении талантливыми сотрудниками. Конечно, управление человеческим капиталом в контексте инноваций требует от сотрудников постоянного обучения и адаптации к новым технологиям и методам работы, в связи с чем внедрение инновационных процессов связано с необходимостью в развитии у сотрудников навыков критического мышления, креативности и способности к быстрому обучению.

Выявлена некоторая закономерность в данной взаимосвязи, которая заключается в том, что внедрение и функционирование инновационных процессов является как ключевым элементом развития знаний и внедрения инноваций, так и необходимым условием для эффективного развития человеческого капитала. Инновационные процессы требуют не только систематического управления и разработки новых подходов, но и обеспечения готовности сотрудников к этим изменениям. Таким образом, управление инновациями и развитие человеческого капитала тесно взаимосвязаны: инновации требуют постоянного повышения квалификации сотрудников, а успешное развитие человеческого капитала, в свою очередь, способствует более эффективному внедрению инноваций.

В этом контексте операции с инновациями – разработка новых управленческих подходов или систем мотивации, становятся неотъемлемой частью стратегического развития организации.

Интеллектуальная собственность (форматировано подчеркнутым курсивом на стратегической карте) как составляющая средств достижения

поставленных целей в рамках миссии предприятия в сфере интеллектуальных услуг, зафиксирована в целях по внедрению инноваций и развитию знаний, обеспечению юридической защиты.

Интеллектуальная собственность играет ключевую роль в достижении целей предприятия, работающего в сфере интеллектуальных услуг. Ее закрепление в целях внедрения инноваций и развития знаний и обеспечения юридической защиты отражает ее важность как стратегического актива и инструмента защиты. Проанализируем данную взаимосвязь в указанных целевых установках.

В процессе разработки новых продуктов, технологий и методов предприятие генерирует уникальные идеи и решения, которые становятся объектами интеллектуальной собственности, очевидно, что патенты, авторские права и другие формы интеллектуальной собственности защищают данные инновации от копирования и неправомерного использования, тем самым обеспечивая конкурентное преимущество на рынке.

Интеллектуальная собственность дает возможность не только защитить, но и коммерциализировать результаты интеллектуальной деятельности, отметим, что лицензирование, продажа патентов или использование брендов способствуют превращению знаний и инноваций в реальные финансовые потоки. Поэтому, наличие защищенной интеллектуальной собственности мотивирует сотрудников и команду на создание новых идей и решений, предоставляя им возможность осознавать, что их разработки будут защищены и могут стать основой для дальнейшего роста компании.

Юридическая защита интеллектуальной собственности является необходимым условием для сохранения прав на инновации и предотвращения их неправомерного использования конкурентами, реализуемых посредством регистрации патентов, товарных знаков, авторских прав, а также защиту коммерческих тайн.

Обеспечение юридической защиты интеллектуальной собственности минимизирует риски судебных разбирательств и споров, связанных с

нарушением прав интеллектуальной собственности, что особенно важно в сфере интеллектуальных услуг, где нарушение прав на интеллектуальную собственность приводит к значительным финансовым потерям и подрывает репутацию компании. Кроме этого, защищенная интеллектуальная собственность, как правило, используется в качестве инструмента переговоров, партнерства и заключения сделок.

Выявленная закономерность заключается в том, что интеллектуальная собственность является одновременно и результатом, и инструментом достижения стратегических целей компании в сфере интеллектуальных услуг, т.е. с одной стороны, интеллектуальная собственность защищает и усиливает ценность инноваций и знаний, с другой – обеспечивает правовую основу для их безопасного и эффективного использования.

Следовательно, интеллектуальная собственность является центральным элементом, связывающим инновационную деятельность и правовую защиту, обеспечивая компании стабильное развитие, конкурентные преимущества и защиту своих активов в динамично меняющейся среде.

Достижение поставленных целей путем решения поставленных задач дает определенный результат, исчисляемый рядом показателей – доля возврата инвестиций; динамика доходов/расходов; доля рынка; доля возврата клиентов; рейтинг предприятия; доля сотрудников, прошедших обучение/повышение квалификации; доля инновационных решений; результативность услуг; индекс удовлетворенности клиентов.

Каждый из перечисленных показателей служит важным индикатором эффективности стратегии по формированию потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, проанализируем, как каждый из них отражает эффективность достижения стратегических целей.

Доля возврата инвестиций (ROI) как показатель измеряет эффективность использования капитала, показывая, сколько прибыли приносит каждая вложенная единица средств. Высокий ROI свидетельствует о том, что предприятие успешно использует свои ресурсы для достижения стратегических

целей, особенно в части внедрения инноваций и развития новых услуг, т.е. это показатель финансовой эффективности и способности компании создавать ценность из вложений.

Динамика доходов/расходов отслеживает изменения в доходах и расходах компании со временем, а его положительная динамика доходов при контролируемом уровне расходов указывает на рост эффективности и прибыльности компании, свидетельствуя, что стратегия работает и приводит к увеличению доходов, что важно для долгосрочного планирования.

Доля рынка измеряет процент рынка, контролируемый компанией по сравнению с конкурентами, т.е. рост доли рынка свидетельствует о том, что стратегия позволяет компании успешно конкурировать и привлекать больше клиентов, причем данный показатель является индикатором конкурентоспособности и привлекательности услуг предприятия.

Доля возврата клиентов является показателем, который отображает, какой процент клиентов возвращается за повторными услугами. Высокая доля возврата клиентов указывает на удовлетворенность клиентов и качество услуг, следовательно данный важный показатель лояльности и доверия к компании, являясь ключевым фактором в долгосрочном планировании.

Рейтинг предприятия отражает его репутацию и престиж на рынке, обычно основанный на оценках клиентов, партнеров и других стейкхолдеров. Высокий рейтинг демонстрирует, что предприятие признано как надежный и качественный поставщик услуг, что также способствует привлечению новых клиентов и партнеров, укрепляя потенциал компании.

Доля сотрудников, прошедших обучение/повышение квалификации в качестве показателя, отображает процент сотрудников, прошедших обучение или повышение квалификации за определенный период. Высокая доля сотрудников, проходящих обучение, свидетельствует о том, что компания инвестирует в развитие человеческого капитала, что важно для поддержания и повышения уровня услуг и влияет на инновационность и конкурентоспособность компании.

Доля инновационных решений отражает процент услуг, основанных на новых или значительно улучшенных технологиях и методах, при этом высокая доля инновационных решений указывает на активную реализацию стратегии по внедрению инноваций, что является важным индикатором способности компании оставаться лидерами рынка по привлечению клиентов благодаря уникальным предложениям.

Результативность услуг измеряет, насколько услуги компании соответствуют ожиданиям клиентов и заявленным результатам, высокий уровень данного показателя подтверждает качество и профессионализм компании, напрямую оказывая влияние на удовлетворенность клиентов и их готовность к долгосрочному сотрудничеству.

Индекс удовлетворенности клиентов измеряет общий уровень удовлетворенности клиентов качеством услуг компании, высокое его значение свидетельствует о том, что стратегия компании успешно соответствует потребностям клиентов, обеспечивая высокое качество и удовлетворение от взаимодействия с предприятием.

Каждый из этих показателей представляет ценную информацию о различных аспектах деятельности компании, а в совокупности они позволяют оценить, насколько эффективно компания реализует свою стратегию по формированию и укреплению потенциала в сфере интеллектуальных услуг. Успешное управление этими показателями свидетельствует о том, что компания движется в правильном направлении, обеспечивая долгосрочную перспективу и конкурентные преимущества на рынке.

Анализ показателей формирования потенциала предприятия дает основание оценить степень соответствия осуществляемой деятельности в сфере интеллектуальных услуг миссии предприятия и взвесить необходимость либо ее корректировки, либо корректировки целевых установок и средств их достижения.

Из вышеизложенного следует, что стратегическая карта развития потенциала исследовательско-аналитического агентства является эффективным

инструментом стратегического планирования деятельности предприятия в сфере интеллектуальных услуг и является основой для формирования стратегии развития потенциала предприятия на рынке интеллектуальных услуг Луганской Народной Республики.

### **3.3 Стратегия развития потенциала исследовательско-аналитического агентства**

Разработка стратегии развития потенциала исследовательско-аналитического агентства необходима для оперативного и эффективного реагирования предприятия на изменения внешней среды, рост конкуренции, необходимость оптимизации ресурсов, активное технологическое развитие, повышение экспертного потенциала, укрепление позиций на рынке, поддержку инноваций.

Современный мир быстро меняется, и чтобы оставаться конкурентоспособным, агентству необходимо адаптироваться к новым вызовам и тенденциям, то есть разработка стратегии позволяет вероятно спрогнозировать будущие изменения и своевременно реагировать на них. С увеличением количества агентств и появлением новых технологий, конкуренция на рынке исследовательских услуг возрастает, в этой связи стратегия выделяет агентство на фоне конкурентов, предлагая уникальные решения и инновационные подходы.

Правильно разработанная стратегия позволяет эффективно распределять ресурсы (человеческие, финансовые, информационные), чем повышает общую эффективность агентства, что особенно важно в условиях ограниченного бюджета. Постоянное появление новых аналитических инструментов и методов обработки данных требует от агентств постоянного развития, с помощью

правильно построенной стратегии и планировании внедрения современных технологий и инструментов, улучшается качество работы и снижаются затраты.

Для успешного выполнения проектов агентству необходимо иметь высококвалифицированных специалистов, в чем стратегия развития потенциала позволяет определить, какие навыки и знания будут необходимы в будущем, а также планировать их обучение и привлечение кадров. Разработка стратегии помогает агентству четко определить свою нишу, целевые рынки и потребности клиентов, способствуя укреплению его рыночной позиции и развитию долгосрочных отношений с клиентами. Кроме этого, стратегия формирует культуру инноваций внутри агентства, стимулирует внедрение новых методов и решений, позволяя агентству оставаться на передовой в своей отрасли.

Актуальность разработки стратегии развития потенциала исследовательско-аналитического агентства заключается в необходимости адаптации к изменениям, повышении конкурентоспособности, оптимизации ресурсов и создании устойчивой основы для долгосрочного роста и успеха.

Анализ последних публикаций показал, что среди отечественных ученых наиболее активно занимаются исследованиями в области формирования стратегий в цифровой сфере в области услуг авторы Балашова Е.С. [112], Гогоберидзе Г.Г. [113], Иванов М.Н. [114], Илякова И.Е. [115, 116], Тихонова А.Д. [117], Устинова Л.Н. [118] и другие. Перечисленные ученые публикуют результаты своих трудов по научно-практическим основам формирования стратегии устойчивого развития экономики промышленности, цифровая информационно-аналитической платформе научно-технологической деятельности в российской Арктике, мировому опыту поддержки и развития научно-инновационной сферы, оценке влиянию научно-технического потенциала на обеспечение инновационной безопасности предприятия на примере инновационного развития крупнейших отечественных корпораций,

оценке значимости параметров результативности вузов для стейкхолдеров, управлению продвижением новых разработок на основе цифровых технологий.

Однако недостаточно исследованными остаются особенности разработки стратегии развития потенциала исследовательско-аналитического агентства, расположенного на территории Луганской Народной Республики, что и обусловило выбор научного направления.

Информационно-аналитические исследования позволили предположить, что разработка стратегии развития потенциала исследовательско-аналитического агентства, расположенного на территории Луганской Народной Республики, должна быть построена на основе анализа рисков, позволяя учесть потенциальные угрозы и создать механизмы их минимизирующих. Основные этапы данной стратегии включают выявление ключевых рисков, оценку их вероятности и воздействия, а также разработку тактических и стратегических мер для снижения этих рисков. Рассмотрим более подробно каждый из перечисленных этапов.

На первом этапе необходимо выделить основные риски, которые могут повлиять на работу агентства, и классифицировать их. В зависимости от специфики бизнеса, основные категории рисков включают рыночные; операционные; финансовые; риски, связанные с персоналом; регуляторные и юридические риски.

К рыночным рискам исследовательско-аналитического агентства относится увеличение числа конкурентов или их улучшенные предложения; непредсказуемость потребностей клиентов, изменения в экономике; быстрое развитие технологий, что может сделать существующие методы устаревшими.

Операционные риски основаны на рисках получения неверных данных или неправильно интерпретированной информации; ошибках в аналитических моделях или методах исследования, что может привести к неверным выводам.

Финансовые риски обусловлены ограниченными финансовыми ресурсами для модернизации технологий или расширения услуг, а также рисками, связанными с задержками или невыплатами со стороны клиентов.

Риски, связанные с персоналом, основаны на потере высококвалифицированных кадров, что может негативно сказаться на результативности; недостаток у сотрудников необходимых навыков для работы с новыми инструментами анализа и обработки данных.

Регуляторные и юридические риски обусловлены нарушением правил обработки и защиты данных клиентов; ужесточение нормативных актов в области аналитики и исследовательской деятельности.

На втором этапе необходимо осуществить оценку вероятности и воздействия рисков на основе двух параметров – вероятности возникновения риска и влияние риска на деятельность агентства.

Использование матриц риска позволяет определить приоритетность работы с каждым из них. Пример оценки приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Пример оценки рисков исследовательско-аналитического агентства

<b>Риск</b>	<b>Вероятность</b>	<b>Влияние</b>	<b>Приоритет</b>
Отток ключевых сотрудников	Высокая	Высокое	Очень высокий
Конкуренция	Средняя	Высокое	Высокий
Качество данных	Низкая	Среднее	Средний
Финансовая нестабильность	Средняя	Высокое	Высокий

Проведем оценку рисков исследовательско-аналитического агентства в рамках стратегии развития его потенциала. Результаты систематизированы в таблице 3.2.

Оценка рисков исследовательско-аналитического агентства в рамках стратегии развития его потенциала включает в себя анализ различных факторов, которые могут повлиять на его эффективность, репутацию и способность достигать целей.

Оценивание вероятности проходит по мнению экспертов агентства по шкале: низкая, средняя, высокая вероятность возникновения риска относительно исследовательско -аналитического агентства.

Таблица 3.2 - Оценка рисков исследовательско-аналитического агентства, расположенного на территории Луганской Народной Республики, в рамках стратегии развития его потенциала

Риск	Вероятность	Влияние	Приоритет
<i>Рыночные риски</i>			
Конкуренция	Высокая	-	-3
Изменения спроса	Низкая	-/+	-/+1
Технологические инновации	Средняя	+	+2
<i>Финансовые риски</i>			
Недостаток финансирования	Высокая	-	-3
Непредсказуемость доходов	Высокая	-/+	-/+3
Ошибки в ценообразовании	Средняя	-	-2
<i>Операционные риски</i>			
Нехватка ресурсов	Средняя	-	-2
Неэффективность процессов	Средняя	-	-2
Нарушения в работе ИТ-инфраструктуры	Высокая	-	-3
<i>Правовые и регуляторные риски</i>			

Риск	Вероятность	Влияние	Приоритет
Изменения в законодательстве	Высокая	-/+	-/+3
Интеллектуальная собственность	Низкая	-/+	-/+1
<i>Репутационные риски</i>			
Качество исследований	Низкая	+	+1
Этические вопросы	Высокая	-/+	-/+3
<i>Риски, связанные с клиентами</i>			
Потеря ключевых клиентов	Высокая	-	-3
Ожидания клиентов	Средняя	+	+2
<i>Стратегические риски</i>			
Неверный выбор приоритетов	Высокая	-	-3
Недостаточная адаптация к изменениям	Высокая	-	-3
<i>Кадровые риски</i>			
Текучесть кадров	Высокая	-	-3
Недостаток квалификации	Высокая	-	-3
<i>Риски инноваций</i>			
Неудачные инновации	Высокая	-	-3

Влияние риска имеет положительный или отрицательный характер, однако некоторые риски имеют двойное влияние на дельность предприятия в сфере интеллектуальных услуг - изменения спроса, непредсказуемость доходов, изменения в законодательстве, интеллектуальная собственность, этические вопросы.

Приоритет отображает соотношение вероятности возникновения риска и характера его влияния на деятельность исследовательско-аналитического агентства.

К основным категориям рисков, которые следует учитывать, относятся рыночные, финансовые, операционные, правовые, регуляторные, репутационные, стратегические, кадровые риски, также риски инноваций и риски, связанные с клиентами.

Риски, идентифицированные для предприятия в сфере интеллектуальных услуг:

усиление конкуренции со стороны других агентств или консалтинговых компаний, предлагающих аналогичные услуги;

изменение потребностей клиентов и тенденций на рынке аналитических и исследовательских услуг;

появление новых технологий и инструментов анализа, которые могут уменьшить актуальность традиционных методов исследования;

недостаток инвестиций для реализации стратегий по расширению, развитию новых услуг или приобретению технологий;

зависимость от крупных заказчиков может создать риски колебаний доходов;

неправильное определение стоимости услуг может снизить рентабельность или оттолкнуть потенциальных клиентов;

недостаток квалифицированных кадров, инструментов и технологий для реализации проектов;

устаревшие или плохо оптимизированные бизнес-процессы могут снижать производительность и увеличивать затраты;

проблемы с доступом к данным, информационными системами или их безопасность могут привести к сбоям в работе агентства;

новые законы и регуляции могут повлиять на возможность предоставления исследовательских услуг, например, правила защиты данных;

риски, связанные с использованием чужих материалов или анализов без должной защиты авторских прав;

ошибки в исследованиях, неточности в данных или интерпретациях могут повлиять на доверие клиентов;

нарушение этических стандартов может привести к репутационным потерям;

уход крупных клиентов может существенно снизить доход агентства;

несоответствие ожиданиям клиентов по качеству, срокам или результатам может привести к убыткам и потере деловой репутации;

ошибочные стратегические решения, такие как выбор неправильных рынков для экспансии или отказ от инноваций, могут затруднить рост агентства;

невозможность быстро реагировать на рыночные изменения или внедрять новые методы исследований может поставить агентство в невыгодное положение;

высокая текучесть среди ключевых сотрудников может нарушить реализацию стратегических инициатив;

недостаток квалифицированных аналитиков или исследователей может снизить качество проектов и конкурентоспособность;

инвестирование в технологии, которые не оправдают себя, может привести к финансовым потерям и снижению производительности.

Стратегические меры по снижению рисков предусматривают диверсификацию портфеля клиентов, инвестиции в развитие технологий, постоянное обучение сотрудников, разработку антикризисной стратегии. Такая деятельность уменьшит зависимость от одного или нескольких крупных заказчиков, внедрит передовые аналитические инструменты для повышения конкурентоспособности, увеличит профессионального уровня сотрудников для

повышения качества проектов, а также позволит разработать план действий на случай возникновения форс-мажоров (потеря ключевых клиентов, изменения в законодательстве).

Эффективная оценка и управление рисками обеспечивают стабильность и успех агентства в долгосрочной перспективе, позволяя ему адаптироваться к изменениям и сохранять конкурентоспособность.

Третий этап основан на разработке стратегических мер по управлению рисками, а на их основе приоритетных рисков разрабатываются стратегии их минимизации, которые следует дифференцировать на несколько ключевых направлений – стратегии управления рыночными рисками, управление операционными рисками, финансовые стратегии, управление рисками, связанными с персоналом, регуляторные и юридические меры.

Регулярный мониторинг рынка и конкурентов с целью адаптации к изменениям, поэтому важно проведение исследований по ключевым игрокам и изучение их сильных сторон; расширение спектра услуг для удовлетворения более широкого круга клиентов и снижения зависимости от одного сегмента рынка; инвестиции в новые технологии анализа данных (искусственный интеллект, компьютерное обучение) для повышения конкурентоспособности.

Также необходимо внедрять системы контроля качества данных и их анализа через создание системы внутреннего аудита для минимизации ошибок, и более точные и гибкие инструменты для сбора и анализа данных в тандеме с обучением сотрудников работе с новыми программами и системами.

В качестве предупреждения возникновения рисков необходимы создание финансовых резервов для покрытия непредвиденных затрат; работа с надежными клиентами со стабильной репутацией; увеличение числа проектов в разных секторах экономики и работа с разными типами клиентов для снижения зависимости от одного источника дохода.



Рисунок 3.3 – Стратегия развития потенциала исследовательско-аналитического агентства (разработано автором)

Следует внедрять программы мотивации и карьерного роста для ключевых сотрудников, а также создавать благоприятные условия для работы и развития на основе постоянного обучения персонала новым методам аналитики и использованию передовых технологий через создание внутренней системы обучения и обмена знаниями.

Необходимо обеспечение полного соблюдения всех правовых норм и стандартов в области защиты данных, регулярные проверки и аудит на соответствие новым нормативам, а также привлечение специалистов по юридическим консультациям.

Проведенный анализ позволяет оценить перспективную трансформацию ключевых индикаторов управления ресурсами при условии последовательной реализации разработанной стратегии развития потенциала компаний «ЛугаСофт», «ГИД» и «АЖУР» (табл. 3.3). Представленные данные свидетельствуют о комплексном положительном эффекте, ожидаемом от внедрения разработанной стратегии развития потенциала предприятий.

Компания «ЛугаСофт» демонстрирует наиболее сбалансированную траекторию роста, занимая промежуточную позицию в выборке по абсолютным значениям ключевых метрик. Вместе с тем динамика ее развития заслуживает отдельного внимания: прогнозируемый прирост доходности в расчете на одного сотрудника составляет 15%, инновационная активность возрастает на 37,5%, а рентабельность инвестиций увеличивается на 11,75 процентных пункта. Особо следует выделить показатель эффективности инвестиций в инновационную деятельность, прирост которого достигает 12 процентных пунктов, что является максимальным значением среди всех анализируемых компаний. Подобная динамика свидетельствует о том, что «ЛугаСофт» реализует стратегию развития потенциала с акцентом на интенсификацию инновационной составляющей, обеспечивая при этом пропорциональное улучшение кадровых и финансовых показателей.

Таблица 3.3 – Оценка показателей управления ресурсами предприятий «ЛугаСофт», «ГИД» и «АЖУР» после реализации стратегии развития потенциала

Показатель	«ЛугаСофт»			«ГИД»			«АЖУР»		
	2024 (факт)	2025	Динамика	2024 (факт)	2025	Динамика	2024 (факт)	2025	Динамика
Доходность на одного сотрудника	3 000 000 руб.	3 450 000 руб.	+15%	2 450 000 руб.	2 750 000 руб.	+12,2%	3 650 000 руб.	3 950 000 руб.	+8,2%
Загруженность персонала	84,6%	88,0%	+3,4 п.п.	79,2%	83,5%	+4,3 п.п.	87,3%	89,5%	+2,2 п.п.
Эффективность инвестиций в инновации	40%	52%	+12 п.п.	32%	38%	+6 п.п.	48%	54%	+6 п.п.
Коэффициент производительности	1,43	1,62	+13,3%	1,28	1,42	+10,9%	1,61	1,75	+8,7%
Скорость вывода новых услуг на рынок	4,5 мес.	3,8 мес.	-15,6%	6,2 месяца	5,0 месяцев	-19,4%	3,8 месяца	3,2 месяца	-15,8%
Операционная маржа	20%	24%	+4 п.п.	16,5%	19%	+2,5 п.п.	23,5%	25,5%	+2 п.п.
Инновационная активность	8 услуг/год	11 услуг/год	+37,5%	12 услуг/год	15 услуг/год	+25%	24 услуги/год	28 услуг/год	+16,7%
Оборачиваемость оборотного капитала	6 оборотов	6,8 оборота	+13,3%	5,2 оборота	5,8 оборота	+11,5%	7,4 оборота	8,0 оборотов	+8,1%
Индекс производительности и надежности	82,25 балла	89,5 балла	+8,8%	74,8 балла	80 баллов	+6,9%	88,6 балла	92 балла	+3,8%
Рентабельность инвестиций	56,25%	68%	+11,75 п.п.	42,3%	50%	+7,7 п.п.	64,8%	70%	+5,2 п.п.
Эффективность использования рабочей силы	95%	97%	+2 п.п.	88%	92%	+4 п.п.	96,5%	97,5%	+1 п.п.
Коэффициент оборачиваемости запасов	18 раз	20 раз	+11,1%	14 раз	16 раз	+14,3%	22 раза	24 раза	+9,1%
Коэффициент удержания клиентов	87,5%	92%	+4,5 п.п.	81,3%	85,5%	+4,2 п.п.	91,2%	93,5%	+2,3 п.п.

Показатель	«ЛугаСофт»			«ГИД»			«АЖУР»		
	2024 (факт)	2025	Динамика	2024 (факт)	2025	Динамика	2024 (факт)	2025	Динамика
Индекс удовлетворенности клиентов	+48	+58	+10 пунктов	+36	+44	+8 пунктов	+54	+60	+6 пунктов
Коэффициент инноваций	22,9%	28,5%	+5,6 п.п.	18,4%	22%	+3,6 п.п.	26,7%	30%	+3,3 п.п.
Оценка удовлетворенности клиентов	8,2 балла	8,7 балла	+6,1%	7,6 балла	8,0 балла	+0,4 балла	8,5 балла	8,8 балла	+0,3 балла
Коэффициент эксплуатационной эффективности активов	2,25	2,65	+17,8%	1,85	2,10	+13,5%	2,78	3,0	+7,9%
Уровень инновационности	66,7%	75%	+8,3 п.п.	54,3%	62%	+7,7 п.п.	71,2%	76%	+4,8 п.п.
Срок окупаемости	1,5 года	1,2 года	-20%	2,1 года	1,8 года	-14,3%	1,2 года	1,0 год	-16,7%
Коэффициент удовлетворенности сотрудников	82%	89%	+7 п.п.	74%	80%	+6 п.п.	86%	89%	+3 п.п.

Предприятие «ГИД» характеризуется наиболее низкими базовыми значениями рассматриваемых показателей, что, однако, в соответствии с эффектом низкой базы обуславливает значительный относительный прирост. Загруженность персонала увеличивается на 4,3 процентных пункта – это максимальное значение среди всех трех компаний; скорость вывода услуг на рынок улучшается на 19,4%, а коэффициент оборачиваемости запасов возрастает на 14,3%. Указанные показатели позволяют охарактеризовать стратегическую позицию «ГИД» как догоняющее развитие: компания активно сокращает разрыв с конкурентами по операционной эффективности и ресурсоотдаче, хотя в абсолютном выражении ее показатели по-прежнему уступают значениям «ЛугаСофт» и «Ажур». Тем не менее именно для компаний с относительно невысоким исходным уровнем зрелости процессов стратегия развития потенциала обладает наибольшим трансформационным эффектом, поскольку каждая единица вложенных ресурсов генерирует пропорционально более весомый прирост результативности.

Компания «Ажур» занимает лидирующую позицию на рассматриваемом рынке, демонстрируя наиболее высокие абсолютные значения ключевых показателей эффективности среди анализируемых организаций. Вместе с тем темпы прироста данных показателей в рамках реализации стратегии развития потенциала оказываются сравнительно умеренными: доходность в расчете на одного сотрудника возросла на 8,2%, операционная маржа увеличилась на 2 процентных пункта, а уровень удовлетворенности персонала повысился на 3 процентных пункта.

Подобная динамика объясняется действием эффекта высокой базы, поскольку при достижении организацией значительного уровня зрелости бизнес-процессов и операционной эффективности каждый последующий прирост ключевых метрик сопряжен с непропорционально возрастающими затратами ресурсов – как финансовых, так и управленческих. Данная закономерность соответствует принципу убывающей предельной отдачи, согласно которому по мере приближения к верхней границе операционной эффективности

дополнительные инвестиции в совершенствование процессов приносят все меньший относительный результат.

Реализация стратегии развития потенциала исследовательско-аналитических агентств, расположенных на территории Луганской Народной Республики, приведет к:

повышению качества проводимых исследований и аналитических отчетов;  
разработке уникальных методик и инструментов анализа, что сделает агентство более востребованным на рынке;

увеличению квалификации сотрудников через обучение и внедрение новых технологий;

расширению сети экспертов и специалистов для проведения междисциплинарных исследований;

привлечению новых клиентов за счет расширения спектра услуг и повышения их качества;

выходу на новые рынки, в том числе международные, благодаря созданию конкурентоспособных аналитических продуктов;

внедрению современных технологий (например, автоматизации и искусственного интеллекта) для улучшения процессов сбора, анализа и представления данных;

увеличению эффективности работы за счет оптимизации организационной структуры и процессов управления проектами;

улучшению финансовых показателей;

повышению доходов за счет диверсификации услуг и улучшения их качества;

оптимизации расходов через автоматизацию процессов и улучшение управления ресурсами;

созданию новых продуктов и услуг;

разработке новых видов аналитических продуктов (например, прогнозов, рыночных исследований, консалтинговых услуг);

расширению набора инструментов для клиентов, таких как онлайн-платформы для самостоятельного анализа данных;

укреплению доверия со стороны клиентов и партнеров;

развитию агентства как авторитетного источника аналитической информации и экспертизы.

Такие результаты позволят агентству не только укрепить свои позиции на рынке, но и развиваться в долгосрочной перспективе, создавая устойчивую и конкурентоспособную бизнес-модель.

### **Выводы к разделу 3**

1. В результате проведенного исследования установлено, что стратегическое развитие предприятия в сфере интеллектуальных услуг требует перехода от фрагментарного управления ресурсами к интегрированной модели управления потенциалом, ориентированной на долгосрочную устойчивость, инновационность и формирование конкурентных преимуществ в условиях цифровой экономики. Выявлено, что ключевым фактором повышения эффективности функционирования предприятия выступает синхронизация стратегических целей с реальными ресурсными возможностями, что предполагает согласование инновационной активности, маркетинговой политики, кадрового потенциала и финансового обеспечения в рамках единой управленческой архитектуры. Доказано, что развитие интеллектуального потенциала предприятия напрямую связано с внедрением современных цифровых инструментов, автоматизацией бизнес-процессов и использованием аналитических систем поддержки принятия решений, что позволяет повысить адаптивность организации к изменениям рыночной конъюнктуры.

2. Изложенные целевые установки формируют не только конкурентоспособный потенциал предприятия в сфере интеллектуальных услуг, но и создают основу для устойчивого роста и инновационного развития. Четкое определение и достижение этих целей позволяет компании эффективно адаптироваться к изменениям рыночных условий, внедрять передовые технологии и методы, а также постоянно улучшать качество предоставляемых услуг. В результате, предприятие не только укрепляет свои позиции на рынке, но и становится лидером в отрасли, способным привлекать новых клиентов и партнеров, а также удерживать существующих за счет высокого уровня удовлетворенности и доверия. Представленное поле целеустановки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и его обновление, обеспечит долгосрочную конкурентоспособность и откроет новые возможности для дальнейшего расширения и повышения рыночной доли предприятия в сфере интеллектуальных услуг.

3. Обосновано, что формирование устойчивой конкурентной позиции предприятия в сфере интеллектуальных услуг невозможно без системного развития человеческого капитала, включающего повышение квалификации персонала, формирование корпоративной культуры знаний и стимулирование инновационной активности сотрудников. Установлено, что маркетинговая ориентация предприятия способствует эффективной коммерциализации интеллектуальных продуктов и услуг, обеспечивая более точное позиционирование на рынке, укрепление клиентской лояльности и расширение партнерских взаимодействий.

4. Анализ показателей формирования потенциала предприятия позволяет оценить, насколько текущая деятельность в сфере интеллектуальных услуг соответствует миссии компании, и выявить необходимость корректировки либо самой миссии, либо целевых установок и средств их достижения. Представленная стратегическая карта развития потенциала исследовательско-аналитического агентства подтверждает свою эффективность как инструмент стратегического планирования, обеспечивая ориентированное и

целенаправленное развитие предприятия в динамичной сфере интеллектуальных услуг.

5. Определено, что применение комплексной системы оценки результативности использования потенциала позволяет выявлять диспропорции в распределении ресурсов, своевременно корректировать стратегические направления развития и минимизировать управленческие риски. Выявлено, что устойчивость предприятия в сфере интеллектуальных услуг формируется на основе баланса между инновационным развитием и финансово-экономической стабильностью, что требует рационального распределения инвестиций и системного контроля за эффективностью их использования. Вместе с тем подтверждена необходимость дальнейшего совершенствования методологических подходов к управлению потенциалом предприятий интеллектуального профиля с учётом отраслевой специфики, цифровых трансформаций и усиливающейся конкуренции, что открывает перспективы для разработки адаптивных моделей стратегического развития.

6. Разработка стратегии развития потенциала исследовательско-аналитического агентства является необходимым инструментом для адаптации к изменениям внешней среды, повышения конкурентоспособности и эффективности управления ресурсами. Стратегический подход обеспечивает агентству возможность предвидеть будущие вызовы, минимизировать риски, улучшать качество работы и внедрять инновации, что позволяет агентству не только сохранить свои позиции на рынке, но и развиваться, привлекая новых клиентов, выходя на международные рынки и создавая устойчивую, конкурентоспособную бизнес-модель на долгосрочную перспективу.

Основные результаты данного раздела отражены в следующих публикациях автора [135, 136, 140].

## Заключение

Диссертация посвящена решению научной задачи по разработке и систематизации методических и стратегических подходов к формированию и эффективному использованию потенциала предприятий в сфере интеллектуальных услуг.

1. Результаты контент-анализа показали, что все построенные прогнозные тренды имеют положительную тенденцию к росту активности использования исследуемых ключевых слов семантического поля потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг. Категориальный базис потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг, сформированный на основе результатов контент-анализа, представляет комплекс различных аспектов, которые влияют на его способность предоставлять интеллектуальные услуги, что позволяет при анализе эффективности потенциала синергетически взаимоорганизовать следующие категории: человеческий капитал, интеллектуальные ресурсы, процессы и методы, репутация и бренд, сеть контактов и партнерство, исследования и разработки, управление знанием, сервис и поддержка клиентов, финансовые ресурсы.

Методологическая карта анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг представляет себя систематизированную план-схему, которая обеспечивает выявление ключевых аспектов, влияющих на эффективность деятельности в данной сфере. Она состоит из различных блоков и предоставляет инструменты для всестороннего анализа предприятия. Эффективное использование предложенной карты позволяет определить стратегические цели и задачи предприятия, провести анализ рынка, выявить ключевые конкурентные преимущества, оценить интеллектуальный капитал и кадровый потенциал. Кроме этого, методологическая карта позволяет провести оценку инновационной активности, управлять рисками и разрабатывать стратегию развития, основанную на SWOT-анализе и прогнозировании рынка. Результаты исследования подтвердили значимость и необходимость разработки

методологической карты анализа и развития потенциала предприятий в сфере интеллектуальных услуг, а последовательность ее блоков и рекомендуемые методы обеспечивают комплексный подход к анализу и развитию, определяют номенклатуру методов и методик для достижения успеха в данной сфере.

Концептуальные основы формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования предусматривают три последовательных этапа исследований. Процесс формирования и эффективного использования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг требует комплексного и системного подхода, а также постоянного обновления стратегий в соответствии с динамикой рынка и технологическими изменениями. Сформулированные концептуальные основы развития представляет собой ценный инструмент для достижения этой цели, включая три этапа исследований - от теоретических аспектов до организации стратегической деятельности.

2. В рамках изучения проблематики методических особенностей оценки эффективности потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг сформулированы современные аспекты эффективности использования потенциала предприятия. Выделены основополагающие факторы воздействия экстернальной среды на деятельность предприятия с их дифференциацией на определенные и неопределенные, позволяющие сформировать сценарии развития внешней среды и определить дальнейшие стратегические действия для минимизации возможных угроз для организации, осуществляющей деятельность на рынке интеллектуальных услуг.

Проведенная оценка и исследование управления ресурсами предприятия в сфере интеллектуальных услуг позволили предложить ресурсно-ориентированный подход к оценке и управлению ресурсами предприятия в сфере интеллектуальных услуг. Используя ресурсно-ориентированный подход, уникальные аналитические модели или экспертиза сотрудников становятся стратегическим активом. Такой подход подчеркивает необходимость инвестировать в обучение персонала, развитие технологий и защиту

интеллектуального капитала, что, а управление ресурсами с акцентом на нематериальные и человеческие активы позволяет концентрироваться на инновациях, улучшении качества услуг и повышении их ценности для клиентов.

Кроме этого, предложена комплексная система показателей оценки управления ресурсами предприятия в сфере интеллектуальных услуг с выделением качественных и количественных метрик, дающая возможность не только измерить текущий уровень использования ресурсов, но и способствующая стратегическому планированию и оптимизации процессов. Интеграция таких качественных и количественных метрик в единую систему оценки управления ресурсами позволяет создать целостную структуру эффективности предприятия и обоснованно подходить к решению проблем и разработке стратегий, повышая способность предприятия реагировать на внешние вызовы и обеспечивать рост в долгосрочной перспективе.

3. Изложенные целевые установки не только формируют конкурентоспособный потенциал предприятия в сфере интеллектуальных услуг, но и становятся основой для его устойчивого роста, инновационного развития и стратегической адаптации к динамичным условиям рынка. В условиях высококонкурентной среды особую значимость приобретает способность компании соответствовать существующим стандартам и формировать новые подходы к организации и предоставлению услуг. Определение ключевых целей и их последовательное достижение позволяют предприятию своевременно реагировать на изменения внешней среды и выступать в роли активного участника рыночных трансформаций, задавая тренды и определяя перспективные направления развития. Четкое и стратегически выверенное формулирование целей предоставляет компании возможность внедрять передовые технологии, развивать уникальные методики работы и совершенствовать внутренние бизнес-процессы, что ведет к повышению качества обслуживания и росту клиентской лояльности. Постоянное обновление целевых ориентиров способствует оптимизации текущих бизнес-моделей и открывает новые горизонты для взаимодействия с партнерами и расширения

рынков сбыта. Благодаря такому подходу предприятие не просто укрепляет свои позиции, но и получает статус инновационного лидера, способного формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Дополнительно, грамотное управление целевыми установками формирует устойчивую репутацию компании, повышая уровень доверия со стороны клиентов, партнеров и инвесторов. В результате, организация получает возможность привлекать более крупные и перспективные проекты, а также устанавливать долговременные связи с ключевыми участниками рынка. Вышеизложенное способствует сохранению и увеличению рыночной доли, что, в свою очередь, обеспечивает стабильное развитие и экономическую безопасность предприятия. Таким образом, представленный процесс целеустановки и его постоянная актуализация играют решающую роль в формировании долгосрочной конкурентоспособности компании, создавая основу для дальнейшего расширения ее деятельности в сфере интеллектуальных услуг.

4. Систематизированная стратегическая целевая карта развития потенциала исследовательско-аналитического агентства представляет собой структурированный инструмент, отображающий ключевые целевые ориентиры и средства их достижения в рамках миссии предприятия, действующего в сфере интеллектуальных услуг. Данный инструмент позволяет определить вектор стратегического развития и обеспечивает детализированную идентификацию показателей, оказывающих влияние на формирование и укрепление потенциала компании. Анализ динамики этих показателей позволяет своевременно оценивать степень эффективности применяемых стратегий, выявлять сильные и слабые стороны бизнес-модели, а также принимать обоснованные управленческие решения для повышения конкурентоспособности организации. Благодаря комплексному подходу к разработке стратегической карты, предприятие получает возможность не только фиксировать текущие достижения, но и прогнозировать будущие изменения в рыночной среде, адаптируясь к новым условиям и вызовам. Четкая система стратегических

ориентиров способствует внедрению инновационных методов управления, повышению эффективности операционных процессов и созданию устойчивой базы для дальнейшего развития. Взаимосвязь между стратегическими целями, показателями эффективности и конкретными действиями позволяет компании следовать запланированному курсу, внося своевременные корректировки для достижения максимальных результатов.

Представленная стратегическая карта развития потенциала исследовательско-аналитического агентства, расположенного на территории Луганской Народной Республики, подтверждает свою высокую значимость как ключевой элемент стратегического планирования, способствующий целенаправленному и последовательному развитию предприятия в динамично изменяющейся сфере интеллектуальных услуг. Ее использование позволяет компании не только укреплять свои позиции на рынке, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества, обеспечивая устойчивый рост и повышение экономической эффективности. В результате, предприятие получает возможность реализовывать текущие стратегические задачи и создавать новые перспективные направления, формируя основу для расширения и долгосрочного успеха в интеллектуальной сфере.

5. Разработка стратегии развития потенциала исследовательско-аналитического агентства, расположенного на территории Луганской Народной Республики, представляет собой неотъемлемый элемент эффективного управления, направленный на адаптацию к динамичным изменениям внешней среды, повышение конкурентоспособности и оптимизацию использования доступных ресурсов. В современных условиях рыночной неопределенности стратегический подход становится ключевым инструментом, позволяющим компании прогнозировать возможные вызовы и угрозы, сформировать механизмы их оперативного преодоления. Системное стратегическое планирование способствует минимизации рисков, повышению гибкости бизнес-процессов, улучшению качества предоставляемых услуг и активному внедрению инновационных решений, что в совокупности обеспечивает устойчивый рост и

расширение сфер деятельности агентства. Внедрение комплексной стратегии развития дает исследовательско-аналитическому агентству возможность сохранять лидирующие позиции на рынке и активно развиваться, расширяя клиентскую базу, осваивая новые сегменты и выходя на международные рынки. Благодаря целенаправленной стратегии, агентство может интегрировать современные цифровые технологии, развивать аналитические методики и формировать уникальные конкурентные преимущества, способствующие его устойчивому позиционированию в отрасли. Кроме этого, эффективное стратегическое управление ресурсами позволяет компании оптимизировать внутренние процессы, повысить профессиональный уровень сотрудников и создать благоприятную среду для генерации и реализации инновационных инициатив.

Как следствие, разработка стратегии развития потенциала исследовательско-аналитического агентства играет решающую роль в формировании долгосрочной конкурентоспособности. Она обеспечивает устойчивое функционирование бизнеса и создает прочную основу для его дальнейшей экспансии и модернизации. Комплексный стратегический подход позволяет компании адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и проактивно формировать новые тенденции, создавая высокоэффективную и устойчивую бизнес-модель, ориентированную на долгосрочный успех.

## Список литературы

1. Алексеева Н.В. Классификационные составляющие интеллектуального капитала предприятия в условиях инновационной экономики / Н.В. Алексеева, Л.В. Михайлова, М.В. Сазонова // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsionnye-sostavlyayushchie-intellektualnogo-kapitala-predpriyatiya-v-usloviyah-innovatsionnoy-ekonomiki> (дата обращения: 24.09.2022).

2. Губарьков С.В. Управление инновационной деятельностью вузов: формирование понятийно-категориального аппарата // ПСЭ. 2011. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnoy-deyatelnostyu-vuzov-formirovanie-ponyatiyno-kategorialnogo-apparata> (дата обращения: 24.09.2022).

3. Кацук О.А. Трудовой ресурс в системе категорий экономической науки / О.А. Кацук, Т.В. Касаева // Вестник ТГУ. 2012. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovoy-resurs-v-sisteme-kategoriy-ekonomicheskoy-nauki> (дата обращения: 24.09.2022).

4. Нигматуллин Ш.И. Экономическая сущность инновационных процессов и содержание категориального аппарата инноваций, реализуемых в масштабах субъекта РФ // Инновации и инвестиции. 2018. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-innovatsionnyh-protsessov-i-soderzhanie-kategorialnogo-apparata-innovatsiy-realizuemyh-v-masshtabah> (дата обращения: 24.09.2022).

5. Рукина И.М. Управление знаниями в инновационной экономике / И.М. Рукина, В.В. Филатов // Россия: тенденции и перспективы развития. 2017. №12-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-innovatsionnoy-ekonomike> (дата обращения: 24.09.2022).

6. Симченко Н.А. Сущностные характеристики категориального аппарата процесса подготовки кадров в цифровой экономике / Н.А. Симченко, Н.Ю. Анисимова // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2021. №1. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/suschnostnye-harakteristiki-kategorialnogo-apparata-protssessa-podgotovki-kadrov-v-tsifrovooy-ekonomike> (дата обращения: 24.09.2022).

7. Филатов В.В. Формирование экономики знаний в глобальной инновационной сфере на базе научно-исследовательских сетей // Вестник ГУУ. 2012. №9-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-ekonomiki-znaniy-v-globalnoy-innovatsionnoy-sfere-na-baze-nauchno-issledovatelских-setey> (дата обращения: 24.09.2022).

8. Чешев А.С. Концепт «новой экономики»: основные подходы к оценке содержательного наполнения / А.С. Чешев, В.В. Меленкин // Экономика и экология территориальных образований. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsept-novoy-ekonomiki-osnovnye-podhody-k-otsenke-soderzhatelnogo-napolneniya> (дата обращения: 24.09.2022).

9. Шалаев И.А. Значимость информационного обеспечения инновационного процесса как стратегического ресурса развития предприятия / И.А. Шалаев, Д.А. Волкова, К.А. Будагян // Инновационная наука. 2017. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachimost-informatsionnogo-obespecheniya-innovatsionnogo-protssessa-kak-strategicheskogo-resursa-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 24.09.2022).

10. Arshad M. Z. Strategic resources alignment for sustainability: The impact of innovation capability and intellectual capital on SME's performance. Moderating role of external environment / M. Z. Arshad, D. Arshad, H. Lamsali, A. S. Ibrahim Alshuaibi, M. S. I. Alshuaibi, G. Albashar, A. Shakoor, L. F. Chuah // Journal of Cleaner Production. – Vol. 417, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137884>. (date of application: 24.09.2022).

11. Gogan L.-M. A Proposed Tool for Managing Intellectual Capital in Small and Medium Size Enterprises / L.-M. Gogan, F. Rennung, G. Fistis, A. Draghici // Procedia Technology. – Vol. 16, 2014. – P. 728-736. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.022>. (date of application: 24.09.2022).

12. Hou X. Do CEO's early-life marketization experiences affect the innovation behavior of SMEs? / X. Hou, B. Wang, J. Lian, K. Ke // Journal of Asian

Economics. – Vol. 75, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2021.101339>. (date of application: 24.09.2022).

13. Mariani M. Industry 4.0: A bibliometric review of its managerial intellectual structure and potential evolution in the service industries / M. Mariani, M. Borghi // *Technological Forecasting and Social Change*. – Vol. 149, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119752>. (date of application: 24.09.2022).

14. Xin Ch. Green intellectual capital and green competitive advantage in hotels: The role of environmental product innovation and green transformational leadership / Ch. Xin, Y. Wang // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. – Vol. 57, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.10.001>. (date of application: 24.09.2022).

15. Понятие и сущность рынка интеллектуальных услуг [Электронный ресурс]. – Московская коллегия адвокатов «Благушина и партнеры». – 2011-2021. Режим доступа: <<https://mkabr.ru/ponyatie-i-sushhnost-rynka-intellektualnyh-uslug/#:~:text=Интеллектуальная%20услуга–%20это%20продукт%20интеллектуальной,и%20передачу%20необходимой%20субъекту%20информации>> (дата обращения: 24.09.2022).

16. Артюхова, И.В. Оценка инновационного потенциала консалтинговой компании // *Экономика строительства и природопользования*. 2019. №4 (73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-innovatsionnogo-potentsiala-konsaltingovoy-kompanii> (дата обращения: 07.03.2024).

17. Илякова, И.Е. Обеспечение научно-технического потенциала инновационного развития крупнейших отечественных корпораций: оценка, проблемы, тенденции / И.Е. Илякова, Т.Н. Савина // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2016. №7 (340). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-nauchno-tehnicheskogo-potentsiala-innovatsionnogo-razvitiya-krupneyshih-otechestvennyh-korporatsiy-otsenka-problemy> (дата обращения: 07.03.2024).

18. Кузнецова, Т.Е. Формирование интеллектуального потенциала в инновационной организации // *Вестник АГАУ*. 2013. №7 (105). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-intellektualnogo-potentsiala-v-innovatsionnoy-organizatsii> (дата обращения: 07.03.2024).

19. Тяглов, С.Г. Актуальные аспекты управления интеллектуальным капиталом образовательной организации / С.Г. Тяглов, Е.А. Ячник // Имущественные отношения в РФ. 2014. №10 (157). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-aspekty-upravleniya-intellektualnym-kapitalom-obrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения: 07.03.2024).

20. Филобокова, Л.Ю. Инструментарий стратегического планирования адаптационного механизма управленческих инноваций в малом предпринимательстве // Вестник ГУУ. 2013. №15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-strategicheskogo-planirovaniya-adaptatsionnogo-mehanizma-upravlencheskih-innovatsiy-v-malom-predprinimatelstve> (дата обращения: 07.03.2024).

21. Чернявская, Я.С. Анализ состояния государственной системы организационного и правового регулирования интеллектуальной собственности в сфере услуг в России // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. №8-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sostoyaniya-gosudarstvennoy-sistemy-organizatsionnogo-i-pravovogo-regulirovaniya-intellektualnoy-sobstvennosti-v-sfere-uslug> (дата обращения: 07.03.2024).

22. Яфизова, Д.А. Механизм управления интеллектуальным потенциалом предприятий сферы услуг // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2012. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-intellektualnym-potentsialom-predpriyatiy-sfery-uslug> (дата обращения: 07.03.2024).

23. Liu, Y. Influencing mechanism of the intellectual capability of big data analytics on the operational performance of enterprises / Y. Liu, H. Qiao, J. Wang, Y. Jiang // Heliyon. – Vol. 10, Is. 3. – 2024. - ISSN 2405-8440. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25032> (дата обращения: 15.01.2024).

24. Szklarz, P. Innovators performance measurement Evidence based on intellectual assets utilization of enterprises in Poland // Procedia Computer Science. –

Vol. 225. – 2023. - Pages 1514-1523. ISSN 1877-0509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.140> (дата обращения: 15.01.2024).

25. Shchepkina, N. Intellectual capital as a factor in ensuring the competitiveness of the railway transport enterprises / N. Shchepkina, N. Meshkova, M. Goigova, L. Maisigova, L. Tochieva // *Transportation Research Procedia*. – Vol. 63. – 2022. – P. 1444-1453. ISSN 2352-1465. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.155> (дата обращения: 15.01.2024).

26. Strelnikova, L. Formation and use of intellectual capital as a factor of the innovative development of Russian the transport complex enterprises // *Transportation Research Procedia*. – Vol. 63. – 2022. – P. 2053-2063. ISSN 2352-1465. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.229> (дата обращения: 15.01.2024).

27. Gogan, L.-M. A Proposed Tool for Managing Intellectual Capital in Small and Medium Size Enterprises / L.-M. Gogan, F. Rennung, G. Fistis, A. Draghici // *Procedia Technology*. – Vol. 16. – 2014. – P. 728-736. ISSN 2212-0173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.022> (дата обращения: 15.01.2024).

28. Булганина, С.В. Создание ресурсной базы расширения сектора гостиничных услуг в регионе / С.В. Булганина, Т.Е. Лебедева, В.С. Варивода // *Вестник Мининского университета*. 2014. №4 (8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozдание-resursnoy-bazy-rasshireniya-sektora-gostinichnyh-uslug-v-regione> (дата обращения: 07.03.2024).

29. Гилева, Т.А. Инструменты стратегического контроллинга сбалансированного развития предприятий // *Сибирский аэрокосмический журнал*. 2006. №6 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-strategicheskogo-kontrollinga-sbalansirovannogo-razvitiya-predpriyatij> (дата обращения: 07.03.2024).

30. Гудкова, С.А. Краудсорсинг как инструмент управления развитием интеллектуальных ресурсов: опыт интеграции Ed-tech и Clil в вузе / С.А. Гудкова, М.В. Малащенко, Т.С. Якушева // *Вестник ВУиТ*. 2022. №1 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kraudsorsing-kak-instrument-upravleniya-razvitiem-intellektualnykh-resурсov-opyt-integratsii-ed-tech-i-clil-v-vuзе>

intellektualnyh-resursov-opyt-integratsii-ed-tech-i-clil-v-vuze (дата обращения: 07.03.2024).

31. Игнатъева, Е.Д. Методологические особенности диагностики состояния и развития региональных социально-экономических систем / Е.Д. Игнатъева, О.С. Мариев, А.Е. Ширманова // Вестник ЧелГУ. 2010. №14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osobennosti-dagnostiki-sostoyaniya-i-razvitiya-regionalnyh-sotsialno-ekonomicheskikh-sistem> (дата обращения: 07.03.2024).

32. Логинов, М.П. Дорожные карты: понятие, сущность, классификация // Проблемы управления. 2017. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dorozhnye-karty-ponyatie-suschnost-klassifikatsiya> (дата обращения: 07.03.2024).

33. Лю, С. Стратегический анализ интеллектуального капитала на примере China Construction Holdings Ltd // Kant. 2015. №3 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskii-analiz-intellektualnogo-kapitala-na-primere-china-construction-holdings-ltd> (дата обращения: 07.03.2024).

34. Макарова, И.В. Методология статистических измерений и оценки инноваций в промышленности / И.В. Макарова, Е.Н. Стариков // Инновации. 2016. №12 (218). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-statisticheskikh-izmereniy-i-otsenki-innovatsiy-v-promyshlennosti> (дата обращения: 07.03.2024).

35. Морозова, П.В. Моделирование управления на предприятиях сферы детского отдыха / П.В. Морозова, Е.И. Куценко // Теория и практика современной науки. 2016. №4 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-upravleniya-na-predpriyatiyah-sfery-detskogo-otdyha> (дата обращения: 07.03.2024).

36. Николаев, А.С. Информационная и методологическая основа использования патентных данных при анализе конкурентной среды организации // ЭПИ. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-i-metodologicheskaya-osnova-ispolzovaniya-pa-tentnyh-dannyh-pri-analize-konkurentnoy-sredy-organizatsii> (дата обращения: 07.03.2024).

37. Пришельцева, Т.П. Методологические аспекты формирования системы управления инновационным потенциалом // Вестник евразийской науки. 2016. №6 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-formirovaniya-sistemy-upravleniya-innovatsionnym-potentsialom> (дата обращения: 07.03.2024).

38. Чепьюк, О.Р. Бизнес-моделирование национальной инновационной системы // Вестник ННГУ. 2011. №5-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-modelirovanie-natsionalnoy-innovatsionnoy-sistemy> (дата обращения: 07.03.2024).

39. Баранов, В.В. Формирование системы управления интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия / В.В. Баранов, А.В. Мурадов // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-upravleniya-intellektualnym-kapitalom-vysokotehnologichnogo-predpriyatiya> (дата обращения: 30.09.2022).

40. Батарейный, В.Г. Управление интеллектуальным капиталом российских лизинговых компаний как фактор инновационного развития // КЭ. 2014. №7 (91). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-intellektualnym-kapitalom-rossiyskih-lizingovyh-kompaniy-kak-faktor-innovatsionnogo-razvitiya> (дата обращения: 30.09.2022).

41. Бондаренко, В.В. Управление формированием интеллектуального потенциала в системе дополнительного профессионального образования / В.В. Бондаренко, Т.М. Алексеевна // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. 2011. №24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-formirovaniem-intellektualnogo-potentsiala-v-sisteme-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya-1> (дата обращения: 30.09.2022).

42. Мансуров, Р.Е. Понятия интеллектуального потенциала и капитала компании, их составляющие и методика оценки // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2010. №3 (67). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-intellektualnogo-potentsiala-i-kapitala-kompanii-ih-sostavlyayuschie-i-metodika-otsenki> (дата обращения: 30.09.2022).

43. Ордынская, М.Е. Концептуальное развитие процессов формирования и раскрытия информации об интеллектуальном капитале бизнеса / М.Е. Ордынская, И.Ф. Таусова, Л.Э. Дивина, С.А. Багова // Инновации и инвестиции. 2022. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnoe-razvitie-protsessov-formirovaniya-i-raskrytiya-informatsii-ob-intellektualnom-kapitale-biznesa> (дата обращения: 30.09.2022).

44. Петрова, Т.В. Концептуальный подход к оценке потенциала развития вуза / Т.В. Петрова, Т.В. Бобко // Вестник СибГУТИ. 2021. №1 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnyy-podhod-k-otsenke-potentsiala-razvitiya-vuza> (дата обращения: 30.09.2022).

45. Платонов, В.В. Системы управления интеллектуальным капиталом на новом этапе технико-экономического развития: методологический аспект / В.В. Платонов, В.П. Воробьев, Н.Н. Тихомиров // Известия СПбГЭУ. 2012. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-upravleniya-intellektualnym-kapitalom-na-novom-etape-tehniko-ekonomicheskogo-razvitiya-metodologicheskiiy-aspekt> (дата обращения: 30.09.2022).

46. Русак, А.Н. Концептуальные основы управления знаниями в торговых организациях // *π-Economy*. 2011. №1 (114). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-upravleniya-znaniyami-v-torgovyh-organizatsiyah> (дата обращения: 30.09.2022).

47. Табунов, И.В. Модель развития интеллектуального капитала инновационно-промышленного кластера // ПСЭ. 2015. №2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-razvitiya-intellektualnogo-kapitala-innovatsionno-promyshlennogo-klastera> (дата обращения: 30.09.2022).

48. Управление формированием интеллектуального потенциала в системе дополнительного профессионального образования // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. 2011. №24. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-](https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie)

formirovaniem-intellektualnogo-potentsiala-v-sisteme-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya (дата обращения: 30.09.2022).

49. Чаплина, А.Н. Актуализация проблем развития менеджмента сферы услуг и концептуальные основы их решения // Сибирский аэрокосмический журнал. 2012. №1 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-problem-razvitiya-menedzhmenta-sfery-uslug-i-kontseptualnye-osnovy-ih-resheniya> (дата обращения: 30.09.2022).

50. Любушин Н.П., Брикач Г.Е. Использование оценки Парето-эффективности производства с оптимальным разделением на постоянные и переменные затраты // Экономический анализ: теория и практика. 2013. №12 (315). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-otsenki-pareto-effektivnosti-proizvodstva-s-optimalnym-razdeleniem-na-postoyannye-i-peremennye-zatraty> (дата обращения: 22.03.2024).

51. Носова, Э.Л. Теоретические подходы определения понятия «потенциал» // Интернаука. Экономические науки. – 2024. – Режим доступа: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14514723047105.pdf> (дата обращения: 22.03.2024).

52. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – Москва: Эксмо, 2007. – (Серия: Антология экономической мысли) – 960 с.

53. Гохберг, Л.М. Мониторинг сектора интеллектуальных услуг: Разработка и пилотная апробация методики и инструментария, проведение аналитических исследований / Л.М. Гохберг // Экономическая социология. – 2007. – Т.8, №3.– С. 128-133.

54. Дорошенко, М.Е., Суслов А.Б. Перспективы развития и сценарный анализ / М.Е. Дорошенко, А.Б. Суслов // Инновации и экономика. – 2008. – №2 (6). – С. 18-35.

55. Петровская, Е. В. Рыночная стоимость интеллектуальных услуг / Е. В. Петровская, В. П. Петровский // Креативная экономика. – 2011. – Т.5, № 8.– С. 10-18.

56. Кровяков, А.А. Об одном подходе к оценке объема рынка интеллектуальных деловых услуг / А.А. Кровяков // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2010. – №4. – С. 58-62.

57. Котомина, О. В. Развитие сектора интеллектуальных услуг как индикатор конкурентоспособности региона / О. В. Котомина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. – № 25-2. – С. 160-165.

58. Место России на мировых рынках интеллектуальных (нематериальных) услуг в условиях перехода к инновационному развитию / Л. В. Краснов, В. П. Шуйский, С. С. Алабян [и др.] // Проблемы прогнозирования. – 2009. – № 2(113). – С. 106-119.

59. Варламова, Т. П. Проблемы защиты результатов и стимулирования интеллектуального труда в сфере деловых услуг / Т. П. Варламова, М. А. Варламова // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2007. – Т. 1, № 2. – С. 32-36.

60. Белоусова, В. Сектор интеллектуальных услуг в России: последствия кризиса 2014-2015 гг / В. Белоусова, Н. Чичканов // Форсайт. – 2016. – Т. 10, № 4. – С. 46-58.

61. Гутюк, Е. Н. Региональные особенности интеллектуальных услуг / Е. Н. Гутюк // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2011. – № 2. – С. 56-58.

62. Красноярова, А. В. Актуальные тенденции в исследовании сектора интеллектуальных услуг / А. В. Красноярова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5, № 2(15). – С. 137-140.

63. Диденко, Д.В. Российские интеллектуальные услуги и их конкурентоспособность по данным внешнеторговой статистики / Д.В. Диденко // Вестник международных организаций. – 2014. – Т. 9, № 1. – С. 88-106.

64. Попова, Е.Д. Определение специфических особенностей интеллектуальных услуг в экономике знаний / Е.Д. Попова // Научный вестник ЮИМ. – 2014. – №1. – С. 28-32.

65. Кетова, Н.П., Овчинников В.Н. Интеллектуальные услуги в экономике регионов Юга России: возможности, организация, перспективы / Н.П. Кетова, В.Н. Овчинников // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2011. – №4.

66. Шапошников, В.А. Рынок интеллектуальных услуг: сущность и диалектика формирования / В.А. Шапошников // Практический маркетинг. – 2010. – №1. – С. 3-12.

67. Чистилин, Ю. В. Интеллектуальные услуги как фактор экономики / Ю.В. Чистилин // Вестник МГУКИ. – 2011. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnye-uslugi-kak-faktor-ekonomiki> (дата обращения: 02.04.2024).

68. Овсянникова, Т. А. Специфика образовательных услуг как элемента системы интеллектуальных услуг / Т. А. Овсянникова // News of Science and Education. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 7-10.

69. Агапова Елена Александровна, Сафонова Олеся Николаевна Место России на мировом рынке интеллектуальных услуг в условиях перехода к инновационному развитию // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2011. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-rossii-na-mirovom-rynke-intellektualnyh-uslug-v-usloviyah-perehoda-k-innovatsionnomu-razvitiyu> (дата обращения: 02.04.2024).

70. Орлова, М. В. Влияние факторов новой экономики на маркетинговое управление интеллектуальным сервисом / М. В. Орлова // Известия Института инженерной физики. – 2013. – № 4(30). – С. 18-23. – EDN RPBVGJ.

71. Семенова, О. К. Роль интеллектуальных услуг в инновационном развитии экономики / О. К. Семенова // Научные труды МИМ ЛИНК. – 2009. – № 25. – С. 155-161.

72. Методы обеспечения эффективности функционирования виртуальных организаций в информационной экономике [Текст] : [монография] / Ткачева Е. Н. - Краснодар : Изд-во ЮИМ, 2010. - 251 с. : ил., табл.; 21 см.; ISBN 978-5-93926-178-4.

73. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
74. Полежаев, Д. В. Безработица и русский менталитет / Д. В. Полежаев // Человеческие ресурсы. – Саратов, 1998. – № 3. – С. 16-19.
75. Drucker, P.F. (1995). *The Future of Industrial Man* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315132143>.
76. Веретенникова, Н.В. Человеческий капитал в экономике знаний // Вестн. Том. гос. ун-та. 2004. №283. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-v-ekonomike-znaniy> (дата обращения: 02.04.2024).
77. Lundvall, B.-A. and Johnson B. *The Learning Economy* / *Journal of Industry Studies*. 1994. Vol. 1. №. 2. P. 23-42.
78. Полутова, М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации / М.А. Полутова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2014 – № 3 – С. 56 – 60.
79. Тухватулина, Л.Р. Понятие внешней среды в современном менеджменте / Л.Р. Тухватулина // Вестник науки Сибири. – 2016 – №1 (7). – С. 21 – 24.
80. Shtal, T., Pliekhanova, T., Kravets, K., & Ohienko, N. (2023). Risk factors determination of enterprise external and internal environment during project implementation. *Economics of Development*, 22(2), 19-27.
81. Чупин, Ю. Н. Анализ внешней и внутренней среды в формировании стратегии предприятия // АОН. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vneshney-i-vnutrenney-sredy-v-formirovanii-strategii-predpriyatiya> (дата обращения: 02.04.2025).
82. Каледина, Ю.В. Целевые установки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг / Ю.В. Каледина // Экономика и управление: проблемы, решения, № 10, том 10, 2024. – С. 16-26.

83. Yongliang, Ding. (2024). Study on the Management of Intellectual Capital. *International Journal of Business and Management*. 5. 213-213. 10.5539/ijbm.v5n2p213.
84. Shepelenko, Svitlana. (2023). The System Conceptions for Assessing the Intellectual Potential of Enterprises. *Business Inform*. 11. 340-346. 10.32983/2222-4459-2023-11-340-346.
85. Behera, Manasee & Mishra, Rohita. (2024). Assessment of the impact of intellectual capital development on firm development- an ISM approach. *Global Knowledge Memory and Communication*. 10.1108/GKMC-03-2024-0119.
86. An, Myong-Hun & Ri, Gyong-Yong & Rim, Gwang-Nam. (2020). Intellectual Product and Method of Assessing the Competitiveness of an Enterprise with It. *Journal of the Knowledge Economy*. 11. 10.1007/s13132-019-00593-5.
87. Firlej, Krzysztof & Mierzejewski, Mateusz. (2021). The Valuation of Traditional Sectors Enterprises and Knowledge-Based Enterprises in The Context of Intellectual Capital Value.
88. Kitching, John & Blackburn, Robert. (1998). Intellectual property management in the small and medium enterprise (SME). *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 5. 327-335. 10.1108/EUM0000000006797.
89. Sobko, Olha & Stakhurska, Svitlana. (2023). Development of the intellectual potential of the enterprise in the conditions of modern changes. *Economic Analysis*. 33. 194-201. 10.35774/econa2023.02.194.
90. Shepelenko, S. (2024). Management of the intellectual potential of enterprises in the context of globalization transformation: theoretical aspects. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 85. 187-196. 10.33271/ebdut/85.187.
91. Пономарева, Е. В. Методология проведения PESTEL-анализа / Е. В. Пономарева // *Экономика и социум*. – 2016. – № 11-2(30). – С. 264-270.
92. Лосева, О. В., Абдикеев, Н. М. Концепция человеческого интеллектуального капитала в условиях цифровизации экономики / О.В. Лосева, Н.М. Абдикеев // *Экономика. Налоги. Право*. – 2021. – №14(2). – С. 72-83.

93. Владыка, М.В. Региональные механизмы инновационного предпринимательства / М.В. Владыка, Е.А. Логвиненко // Экономика. Информатика. 2011. №19-1 (114). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnye-mehanizmy-innovatsionnogo-predprinimatelstva> (дата обращения: 22.08.2024).

94. Герасина, Ю.А. Корпоративный метод структурирования экономики на мезоуровне воспроизводственного процесса // Экономические системы. 2018. №3 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-metod-strukturirovaniya-ekonomiki-na-mezourovne-vosproizvodstvennogo-protssessa> (дата обращения: 22.08.2024).

95. Новицкий, Н.А. Целевое системно-структурное планирование и стратегическое управление прорывом экономики в новый экономический уклад // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2015. №4 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tselevoe-sistemno-strukturnoe-planirovanie-i-strategicheskoe-upravlenie-proryvom-ekonomiki-v-novyy-ekonomicheskiy-uklad> (дата обращения: 22.08.2024).

96. Парфенова, М.Я. Образование как системообразующий фактор формирования интеллектуального капитала предприятий / М.Я. Парфенова, Г.А. Питерцева // Образовательные ресурсы и технологии. 2012. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovanie-kak-sistemoobrazuyuschiy-faktor-formirovaniya-intellektualnogo-kapitala-predpriyatiy> (дата обращения: 22.08.2024).

97. Пелихов, Н.В. Образование и наука как один из важнейших ресурсов обеспечения экономического роста и инновационного развития регионов / Н.В. Пелихов, О.Г. Целикова, Е.М. Кушников, А.В. Родионова // Региональная экономика: теория и практика. 2008. №33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovanie-i-nauka-kak-odin-iz-vazhneyshih-resursov-obespecheniya-ekonomicheskogo-rosta-i-innovatsionnogo-razvitiya-regionov> (дата обращения: 22.08.2024).

98. Силкина, Г.Ю. Экономико-математическое моделирование в принятии инновационных решений / Г.Ю. Силкина, В.Н. Юрьев // Известия

СПбГЭУ. 2014. №3 (87). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiko-matematicheskoe-modelirovanie-v-prinyatii-innovatsionnyh-resheniy> (дата обращения: 22.08.2024).

99. Филобокова, Л.Ю. Инструментарий стратегического планирования адаптационного механизма управленческих инноваций в малом предпринимательстве // Вестник ГУУ. 2013. №15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-strategicheskogo-planirovaniya-adaptatsionnogo-mehanizma-upravlencheskih-innovatsiy-v-malom-predprinimatelstve> (дата обращения: 22.08.2024).

100. Яковлева, Е.В. Управление конкурентоспособностью работников инновационных предприятий промышленности / Е.В. Яковлева, Е.В. Мамай // КЭ. 2016. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-rabotnikov-innovatsionnyh-predpriyatij-promyshlennosti> (дата обращения: 22.08.2024).

101. Бабурин, В.А. Стратегии экономического роста сферы сервиса на основе модернизационного маркетинга / В.А. Бабурин, М.Е. Яненко // ТТПС. 2012. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-ekonomicheskogo-rosta-sfery-servisa-na-osnove-modernizatsionnogo-marketinga> (дата обращения: 23.08.2024).

102. Баранов, В.В. Система управления инвестиционным потенциалом как фактор эффективной реализации стратегии экономического развития высокотехнологичного предприятия / В.В. Баранов, И.В. Баранова, А.В. Зайцев, В.Б. Карпова // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2015. №3 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-investitsionnym-potentsialom-kak-faktor-effektivnoy-realizatsii-strategii-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 23.08.2024).

103. Баранов, В.В. Формирование системы управления интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия / В.В. Баранов, А.В. Мурадов // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-upravleniya-intellektualnym-kapitalom-vysokotekhnologichnogo-predpriyatija>

upravleniya-intellektualnym-kapitalom-vysokotekhnologichnogo-predpriyatiya (дата обращения: 23.08.2024).

104. Голивцова, Н.Н. Стратегические составляющие инновационного развития сферы услуг / Н.Н. Голивцова, А.М. Абдуллаев // Форум молодых ученых. 2018. №8 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-sostavlyayuschie-innovatsionnogo-razvitiya-sfery-uslug> (дата обращения: 23.08.2024).

105. Гринберг, П.Б. Эффективности институциональных форм и моделей инновационного развития в контексте интеллектуализации региональной экономики (на примере Омской области) / П.Б. Гринберг, Т.М. Безбородова, Д.Н. Коротаев, К.Н. Полещенко // Вестник СибАДИ. 2015. №4 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnosti-institutsionalnyh-form-i-modeley-innovatsionnogo-razvitiya-v-kontekste-intellektualizatsii-regionalnoy-ekonomiki-na> (дата обращения: 23.08.2024).

106. Дорошенко, М.Е. Кризисные стратегии в секторе интеллектуальных услуг // Форсайт. 2010. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krizisnye-strategii-v-sektore-intellektualnyh-uslug> (дата обращения: 25.08.2024).

107. Кузнецова, И.Д. Активизация инновационной деятельности предприятий на основе механизма управления интеллектуальным капиталом / И.Д. Кузнецова, Е.А. Аксенова // Известия ВУЗов ЭФиУП. 2011. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktivizatsiya-innovatsionnoy-deyatelnosti-predpriyatiy-na-osnove-mehanizma-upravleniya-intellektualnym-kapitalom> (дата обращения: 23.08.2024).

108. Куклина, Е.А. Методологический подход к оценке уровня инновационного развития предприятия (на примере сферы жилищно-коммунального хозяйства) / Е.А. Куклина, О.С. Мицеловская // Управленческое консультирование. 2020. №6 (138). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskii-podhod-k-otsenke-urovnya-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiya-na-primere-sfery-zhilischno-kommunalnogo> (дата обращения: 23.08.2024).

109. Макаров, В.В. Классификация инфокоммуникационных предприятий на основе их инновационного потенциала / В.В. Макаров, Н.О. Иванова // ПСЭ. 2016. №1 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-infokommunikatsionnyh-predpriyatiy-na-osnove-ih-innovatsionnogo-potentsiala> (дата обращения: 23.08.2024).

110. Яфизова, Д.А. Механизм управления интеллектуальным потенциалом предприятий сферы услуг // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2012. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-intellektualnym-potentsialom-predpriyatiy-sfery-uslug> (дата обращения: 23.08.2024).

111. Стратегии целевые [Электронный ресурс]. – Энциклопедия по экономике. - [economy.ru.info](http://economy.ru.info), 2022. Режим доступа: <<https://economy.ru.info/info/24724/>> (дата обращения: 28.08.2024).

112. Балашова, Е.С. Научно-практические основы формирования стратегии устойчивого развития экономики промышленности / Е.С. Балашова, И.П. Красовская, Е.А. Малышев, Ф.А. Шамрай // Вестник ЗабГУ. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchno-prakticheskie-osnovy-formirovaniya-strategii-ustoychivogo-razvitiya-ekonomiki-promyshlennosti> (дата обращения: 07.10.2023).

113. Гогоберидзе, Г.Г. Цифровая информационно-аналитическая платформа научно-технологической деятельности в российской Арктике / Г.Г. Гогоберидзе, Е.А. Румянцева, М.А. Князева // Инновации. 2019. №7 (249). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-informatsionno-analiticheskaya-platforma-nauchno-tehnologicheskoy-deyatelnosti-v-rossiyskoy-arktike> (дата обращения: 07.10.2023).

114. Иванов, М.Н. Мировой опыт поддержки и развития научно-инновационной сферы // Актуальные вопросы экономических наук. 2011. №19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-opyt-podderzhki-i-razvitiya-nauchno-innovatsionnoy-sfery> (дата обращения: 07.10.2023).

115. Илякова, И.Е. Влияние научно-технического потенциала на обеспечение инновационной безопасности предприятия / И.Е. Илякова, Т.Н. Савина // Экономический анализ: теория и практика. 2016. №7 (454). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-nauchno-tehnicheskogo-potentsiala-na-obespechenie-innovatsionnoy-bezopasnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 07.10.2023).

116. Илякова, И.Е. Обеспечение научно-технического потенциала инновационного развития крупнейших отечественных корпораций: оценка, проблемы, тенденции / И.Е. Илякова, Т.Н. Савина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. №7 (340). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-nauchno-tehnicheskogo-potentsiala-innovatsionnogo-razvitiya-krupneyshih-otechestvennyh-korporatsiy-otsenka-problemy> (дата обращения: 07.10.2023).

117. Тихонова, А.Д. Оценка значимости параметров результативности вузов для стейкхолдеров // Экономика региона. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-znachimosti-parametrov-rezultativnosti-vuzov-dlya-steykholderov> (дата обращения: 07.10.2023).

118. Устинова, Л.Н. Управление продвижением новых разработок на основе цифровых технологий // π-Economy. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-prodvizheniem-novyh-razrabotok-na-osnove-tsifrovyyh-tehnologiy> (дата обращения: 07.10.2023).

119. Балабанова, Л. В. Оценка эффективности как инструмент контроллинга персонала / Л. В. Балабанова, Е. А. Гасило, О. В. Мачкевская // Направления повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти и местного самоуправления : Сборник тезисов VII международной научно-практической конференции, Алчевск, 23 января 2025 года. – Алчевск: Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Луганской Народной Республики Донбасский государственный технический университет, 2025. – С. 256-258. – EDN GMJVGB.

120. Балабанова, Л. В. Эволюция маркетинга: от мультиканального к омниканальному / Л. В. Балабанова, Л. А. Строкина // Маркетинг в системе социально-экономического развития: стратегия и тактика продвижения : Сборник материалов, Симферополь, 21 мая 2025 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2025. – С. 106-110. – EDN HULCCM.

121. Ахаладзе, Н. Д. Влияние информационных технологий на инновационное развитие экономической системы / Н. Д. Ахаладзе, Л. В. Балабанова // Использование информационных технологий в различных сферах деятельности : Сборник научных статей международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию основания университета, Гомель, 14 марта 2024 года. – Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2024. – С. 16-19. – EDN LMBMCN.

122. Экономическое развитие Донбасса: маркетинговые стратегии, финансовая система и социальные аспекты. Приурочена 160-летию со дня рождения Михаила Туган-Барановского / С. В. Дрожжина, Е. М. Азарян, И. З. Глебова [и др.]. – Донецк : Издательский дом "Научная библиотека", 2024. – 504 с. – ISBN 978-5-00202-654-8. – EDN PAWRSW.

123. Азарян, Е. М. Роль маркетингового виртуального потенциала в повышении качества жизни населения / Е. М. Азарян, Н. Ю. Возиянова // Синергия в науке и технологиях : сборник статей Международной научно-практической конференции, Саратов, 18 марта 2025 года. – Москва: Издательство «Доброе слово и Ко», 2025. – С. 255-262. – EDN DIBZME.

124. Азарян, Е. М. Маркетинг в системе многополярного мира / Е. М. Азарян, Н. Ю. Возиянова, А. Н. Германчук // БРИКС как новое пространство диалога культур и цивилизаций : Материалы XXII Международных Лихачевских научных чтений, Санкт-Петербург, 12–13 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2025. – С. 371-373. – EDN QLBMSS.

125. Азарян, Е. М. Цифровой маркетинг на этапе масштабирования виртуального рынка / Е. М. Азарян, О. В. Мелентьева // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты : Сборник статей VII Международной научно-практической конференции, посвященной 95-летию Юбилею Брянского государственного инженерно-технологического университета, Брянск, 29–30 мая 2025 года. – Брянск: Брянский государственный инженерно-технологический университет, ООО "Новый проект", 2025. – С. 44-48. – EDN ZSWFGO.

126. Азарян, Е. М. Факторы-потенциалы, влияющие на развитие экологического маркетинга / Е. М. Азарян, В. Н. Антонов // Экономика строительства. – 2025. – № 2. – С. 38-40. – EDN LHKNZK.

127. Азарян, Е. М. Технологии искусственного интеллекта и их влияние на трансформацию концепции Маркетинг 5.0 / Е. М. Азарян, В. О. Левченко // Экономика строительства. – 2025. – № 8. – С. 40-42. – EDN ZPEEFA.

128. Развитие Российской Федерации в условиях новых вызовов: социально-экономические стратегии и технологические инновации молодых ученых / Е. М. Азарян, Л. Н. Браганцева, С. С. Демидов [и др.]. – Ростов-на-Дону : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Манускрипт", 2024. – 489 с. – ISBN 978-5-605-15543-0. – EDN CUMAOV.

129. Развитие Российской Федерации в условиях новых вызовов: социально-экономические стратегии и технологические инновации молодых ученых / Е. М. Азарян, Л. Н. Браганцева, С. С. Демидов [и др.]. – Ростов-на-Дону : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Манускрипт", 2024. – 489 с. – ISBN 978-5-605-15543-0. – EDN CUMAOV.

130. Азарян, Е. М. Оценка креативного потенциала индустрий в рамках маркетинговых стратегий их развития / Е. М. Азарян, К. А. Антошина, И. А. Чепелева // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 10. – С. 29-36. – EDN ZYMCXF.

131. Ващенко, Н. В. Основы классификации инноваций в торговле: обоснование структуры и механизмов внедрения / Н. В. Ващенко, Е. С.

Кравченко // Донецкие чтения - 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы X Международной научной конференции, посвященной 60-летию создания Донецкого научного центра, Донецк, 05–07 ноября 2025 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2025. – С. 206-208. – EDN IYFATG.

132. Балашова, Р. И. Активизация бизнес-процессов промышленных предприятий в контексте экономики знаний / Р. И. Балашова, Е. А. Гребенкова, Ю. В. Гальперина // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 2. – С. 3-13. – DOI 10.5281/zenodo.17045407. – EDN LHVOZO.

133. Каледина, Ю.В. Концептуальные основы формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективности его использования / Ю.В. Каледина // Науч.-практ. журнал «Индустриальная экономика». – Вологда: ООО «Университет дополнительного профессионального образования». – №1, том 4, 2022. – С. 177-180.

134. Каледина, Ю.В. Категориальный базис потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг / Ю.В. Каледина // Науч.-практ. журнал «Индустриальная экономика». – Вологда: ООО «Университет дополнительного профессионального образования». – №2, том 3, 2022. – С. 219-224.

135. Каледина, Ю.В. Стратегия развития потенциала исследовательско-аналитического агентства / Ю.В. Каледина // «Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы», №S2, 2023. – С. 92-97.

136. Каледина, Ю.В. Целевые установки формирования потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг / Ю.В. Каледина // Экономика и управление: проблемы, решения, № 10, том 10, 2024. – С. 16-26.

137. Каледина, Ю.В. Методологическая карта анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг / Ю.В. Каледина // Экономика и управление: проблемы, решения, 12, том 12 (153), 2024. – С. 54-62.

138. Каледина, Ю.В. Информационно-коммуникационные системы в формировании потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг /

Ю.В. Каледина // Мат. VII Межд. науч. инт.-конф. «Современные информационные технологии в условиях новых вызовов», 17.05.2024 г. – Донецк: ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ», 2024. – С. 177-180.

139. Каледина, Ю.В. Методологическая карта анализа потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг / Ю.В. Каледина // Далевские чтения: «Современные проблемы управления: вызовы 21 века», 11.04.2024 г. – Луганск: ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля». – С. 186-192.

140. Каледина, Ю. В. Инструментарий цифровизационных стратегий развития потенциала исследовательско-аналитического агентства / Ю.В. Каледина // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы : сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 18 октября 2024 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2024. – С. 111-113.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**





+7 (959) 250-50-20

Россия, Луганск, ЛНР, г. Луганск, ул. Монтажная, д. 28  
Луганск Лада

от 04.06.2025

## СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы

**Калединой Юлии Валентиновны**

**«ФОРМИРОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ УСЛУГ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ»**

Справка выдана в том, что Калединой Ю.В. разработана стратегия развития потенциала исследовательско-аналитического агентства, которая отличается целью по созданию условий для его стабильного роста, повышения конкурентоспособности и эффективности работы, достижение которой осуществляется путем укрепления экспертного потенциала, расширения методологической базы, увеличения клиентской базы и диверсификация услуг, повышения узнаваемости и репутации, международной интеграции и внедрения цифровых инструментов, что позволяет повысить аналитические возможности агентства, конкурентоспособность и эффективность управления ресурсами.

РОП АО «Луганск-Лада»



Общество с ограниченной ответственностью  
«МАК-ДАК ЛУГАНСК»  
(ООО «МДЛ»)

---

ОГРН 1229400088334

ИНН 9403021803

Юридический адрес: 291005, Луганская Народная Республика г.о. Луганский, г. Луганск, ул.  
Крапивницкого, дом 2. кв. 9.

Фактический адрес: 291031, Луганская Народная респ., г.о. город Луганск, г. Луганск, ул. Звейнека, д. 145 Б.  
Телефон для связи: + 7 (959) 145-88-66

---

№ 99 от 05.06.2025 г.

г. Луганск

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы

**Калединой Юлии Валентиновны**

**«ФОРМИРОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ УСЛУГ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ»**

Справка выдана в том, что Калединой Ю.В. разработана стратегия развития потенциала исследовательско-аналитического агентства, которая отличается целью по созданию условий для его стабильного роста, повышения конкурентоспособности и эффективности работы, достижение которой осуществляется путем укрепления экспертного потенциала, расширения методологической базы, увеличения клиентской базы и диверсификация услуг, повышения узнаваемости и репутации, международной интеграции и внедрения цифровых инструментов, что позволяет повысить аналитические возможности агентства, конкурентоспособность и эффективность управления ресурсами.

Директор



Можжев С.Н.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»  
(ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»)

кв. Молодежный, 20а, г. Луганск, г. о. город Луганск, Луганская Народная Республика, 291034,  
телефон +7(8572)34-48-28 факс +7(8572)34-48-48 e-mail: [dahl.univer@yandex.ru](mailto:dahl.univer@yandex.ru) сайт: <http://daluniver.ru>

03.16.25 № 188-115-1586/84  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Председателю совета по защите диссертаций  
на соискание ученой степени кандидата наук,  
на соискание ученой степени доктора наук  
24.2.490.01 на базе ФГБОУ ВО «Донецкий  
национальный университет экономики и  
торговли имени Михаила Туган-  
Барановского»,  
д-ру экон. наук, профессору  
Азарян Е.М.

**СПРАВКА**

**о внедрении результатов выполнения диссертации  
на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
старшего преподавателя кафедры экономики предприятия  
Калединой Юлии Валентиновны  
на тему: «Формирование потенциала предприятия в сфере  
интеллектуальных услуг и эффективность его использования»**

Теоретические положения и практические результаты выполнения диссертационной работы Калединой Юлии Валентиновны на тему: «Формирование потенциала предприятия в сфере интеллектуальных услуг и эффективность его использования» представляют научный интерес и используются в учебном процессе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» при преподавании учебных дисциплин «Интеллектуальный бизнес», «Потенциал и развитие предприятия», «Реструктуризация и развитие предприятия» а также при выполнении обучающимися курсовых работ, выпускных квалификационных работ бакалавров и магистерских диссертаций.

Ректор



В.Д. Рябичев