

УДК 331.1

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-6-728-739>

## Концепция человекоцентричности как основа цифровой и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами

Екатерина Яковлевна Литая<sup>1✉</sup>, Александр Николаевич Сологуб<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> [ekaterina\\_litau@blcons.com](mailto:ekaterina_litau@blcons.com)<sup>✉</sup>, <https://orcid.org/0000-0003-0045-8778>

<sup>2</sup> [aleksandr.sologub@gmail.com](mailto:aleksandr.sologub@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0008-4552-3768>

### Аннотация

**Цель.** Применение концепции человекоцентричности в процессе цифровой трансформации при построении системы управления развивающимися предпринимательскими проектами.

**Задачи.** Разработка практических рекомендаций и цифровых инструментов по внедрению концепции человекоцентричности (Human-Centricity Management, HCM); формирование гуманистических ценностных установок на ранних стадиях развития предпринимательского проекта.

**Методология.** Авторами применены методы анализа, группировки и обобщения, типологизации, синтеза, графической и табличной визуализации.

**Результаты.** Разработаны практические рекомендации по реализации концепции человекоцентричности (HCM) при становлении системы управления предпринимательскими проектами. Дополнена и модифицирована методика преодоления информационной проблемы: предложен и разработан веб-сервис Management of Developing Projects (MDP), направленный на реализацию основных принципов HCM в рамках действующей модели проектного управления. Обоснована необходимость формирования гуманистических ценностных установок на ранних стадиях развития предпринимательских проектов.

**Выводы.** Предпринимательское сообщество и смежные институты объединяются на основе социально направленных ролевых бизнес-моделей, поддерживающих полезные социальные преобразования, а также главные принципы HCM. Компании, реализующие концепцию человекоцентричности, с большим успехом привлекают и удерживают квалифицированный кадровый ресурс. В условиях повышенного спроса на рынке труда цифровизация данной концепции играет роль катализатора развития, и ее должны учитывать инициаторы предпринимательских проектов при построении системы управления компанией.

**Ключевые слова:** управление предпринимательскими проектами, гуманистическая теория предпринимательства, этика предпринимательства, человекоцентричность, цифровая трансформация, кадровый потенциал, развитие предпринимательства

**Для цитирования:** Литая Е. Я., Сологуб А. Н. Концепция человекоцентричности как основа цифровой и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 6. С. 728–739. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-6-728-739>

© Литая Е. Я., Сологуб А. Н., 2024

# The concept of human-centricity as a basis for digital and value transformation in the management of modern entrepreneurial projects

Ekaterina Ya. Litau<sup>1✉</sup>, Aleksandr N. Sologub<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

<sup>1</sup> ekaterina\_litau@blcons.com✉, <https://orcid.org/0000-0003-0045-8778>

<sup>2</sup> aleksandr.sologub@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-4552-3768>

## Abstract

**Aim.** To apply the concept of human-centricity in the process of digital transformation when building a management system for developing entrepreneurial projects.

**Objectives.** Development of practical recommendations and digital tools to implement the concept of Human-Centricity Management (HCM); formation of humanistic values at the early stages of entrepreneurial project development.

**Methods.** The authors applied the methods of analysis, grouping and generalization, typologization, synthesis, graphic and tabular visualization.

**Results.** Practical recommendations for the implementation of the concept of human-centricity (HCM) in the formation of entrepreneurial project management system were developed. The methodology of overcoming the information problem has been supplemented and modified: the web-service Management of Developing Projects (MDP), aimed at the realization of the basic principles of HCM within the framework of the current model of project management, has been proposed and developed. The necessity of humanistic values formation at the early stages of entrepreneurial projects development was substantiated.

**Conclusions.** Entrepreneurial community and related institutions unite on the basis of socially directed role-based business models that support useful social transformations as well as the main principles of HCM. Companies that implement the concept of human-centricity are more successful in attracting and retaining qualified human resources. In conditions of increased demand on the labor market, digitalization of this concept plays the role of a catalyst for development, and it should be taken into account by the initiators of entrepreneurial projects when building the company's management system.

**Keywords:** *entrepreneurial project management, humanistic theory of entrepreneurship, ethics of entrepreneurship, human-centricity, digital transformation, human resource potential, entrepreneurship development*

**For citation:** Litau E.Ya., Sologub A.N. The concept of human-centricity as a basis for digital and value transformation in the management of modern entrepreneurial projects. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(6):728-739. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-6-728-739>

Управление современными организациями осуществляется в триединстве «гуманизм, цифровизация, инновационность». Основной вопрос развития предпринимательских проектов связан с выстраиванием указанных элементов в единую адаптивную систему, способную к реактивным трансформациям в мире значимых преобразований.

1. Гуманизм. При построении новых систем управления все большую популярность приобретает основанная на принципах гуманистической теории предпринимательства концепция человекоцентричности (Human-Centricity Management, HCM), предполагающая экологическую ответственность, соблюдение высоких этических норм, участие в общественных и социальных инициативах, благотворитель-

ность. Областью реализации концепции HCM являются прежде всего корпорации, при этом роль проводника ценностных установок отведена предпринимательской деятельности в целом, независимо от ее масштабов.

Представляется, что применение концепции человекоцентричности полностью соответствует современному пониманию устойчивого развития, что свидетельствует о принятии новой гуманистической предпринимательской парадигмы в современном мире. Понятие концепции «корпоративной» человекоцентричности конвертируется в данном случае в малые формы организации бизнеса, распространяясь на все предпринимательские проекты, находящиеся в процессе развития.

2. Цифровизация. Современные предпринимательские проекты существуют в стремительно изменяющейся рыночной среде, которую отличает высокая конкуренция. Экономические субъекты находятся под существенным влиянием необходимости построения бизнес-процессов с учетом тренда на цифровизацию и автоматизацию. Развитие лидеров рынка происходит за счет применения цифровых технологий. При построении новых систем управления все более популярной становится основанная на принципах социально ответственного предпринимательства концепция человекоцентричности, предполагающая, что сотрудники компании находятся в центре ее бизнес-интересов и управленческих решений, а также являются главной ценностью и двигателем успеха такой организации.

У. Френч, С. Белл, Д. Стюарт, Н. Том и ряд других исследователей связали процесс развития организации с работающими в ней профессиональными кадрами. В известной работе «Структура научных революций» Т. Кун предсказал неизбежный сдвиг в управленческой и поведенческой парадигме [1]. Признаки предсказанных преобразований мы можем наблюдать в текущей социально-экономической ситуации, при которой драйвером организационного развития в первую очередь служит развитие кадрового потенциала.

В концепции НСМ развитие кадрового потенциала основано на принципах гуманизма. В большинстве случаев на данной стадии функции «преобразующей системы» выполняет инициатор предпринимательского проекта. Ему приходится действовать в условиях острой нехватки интеллектуального и финансового ресурсов, а управленческая структура находится в стадии зарождения. Нельзя не обратить внимание на практические трудности, связанные с формированием функциональных обязанностей новых сотрудников, способов воздействия и контроля над осуществлением их операционной деятельности, что в значительной степени усложняет процесс внедрения принципов НСМ.

Управление этически значимыми проектами будет возможным при условии следования гуманистической модели предпринимательства, а также использовании и развитии инновационных методов и ИТ-решений. Многие научные работы приводят аргументы в пользу целесообразности использования

человекоцентричной модели в цифровой экономической системе и описывают перспективы ее развития [2; 3; 4; 5; 6].

3. Инновационность. В современном представлении новаторство и новизна признаны неотъемлемым свойством предпринимательства. Однако в российском обществе предпринимательскую деятельность понимают несколько шире: в условиях современной экономики России лишь в немногих случаях она является инновационной. Ранее Е. Я. Литау сформированы методологические основы и принципы анализа инновационно-предпринимательской деятельности, под которой понимается деятельность субъекта, направленная на извлечение экономических выгод, и в результате которой создается новое благо. Внедрение этого блага неизбежно приводит к уничтожению существующих благ, что влечет эволюционное изменение социально-экономических отношений [7].

В настоящей статье нами рассмотрен ключевой вопрос о том, каким образом концепция человекоцентричности может быть реализована в масштабах малых развивающихся предпринимательских проектов. Необходимость продвижения концепции человекоцентричности и принципов гуманистического предпринимательства, стремящегося согласовать личные коммерческие интересы с общественным благом и стратегией развития кадров, видится важной и неотложной задачей всех общественных институтов. Компании, демонстрирующие подобный подход, пользуются большим доверием со стороны клиентов, партнеров и инвесторов, что способствует укреплению их репутации и долгосрочным деловым отношениям. Правильный подбор сотрудников, их квалификация и мотивация могут существенно ускорить рост и эффективность предпринимательского проекта. Непрерывное обучение и инвестиции в кадровый потенциал не только способствуют личностному развитию, но и повышают общую эффективность компании.

Таким образом, «этическая наценка» (формирование которой можно считать следствием приверженности модели социально ответственного предпринимательства и концепции НСМ) [8] не является строго детерминированным понятием и может включать в себя иные аспекты, связанные с вкладом компании в социальное равенство и развитие социальной среды, здоровье, об-

разование и безопасность. Ценность этической наценки признана не только конечным потребителем товаров/услуг, но и командой предпринимательского проекта: современные работники все чаще предпочитают работодателей, которые придерживаются высоких этических стандартов, склонны к инновациям и должным образом заботятся о сотрудниках.

В настоящее время на рынке труда конкуренция за привлечение квалифицированных специалистов ведется в условиях острого кадрового дефицита. В 2023 г., по данным Росстата, зафиксирован рекордно низкий уровень безработицы — 4,2 % [9], при этом 85 % компаний [10] говорят о дефиците сотрудников нужной квалификации. С 2017 г. на российском рынке общее количество работников, обладающих востребованными квалификациями, возросло в 2,2 раза. Согласно данным Института экономики Российской академии наук (РАН), нехватка таких работников составила в 2023 г. около 4,8 млн человек [11].

Ситуация, сложившаяся на рынке труда, заставляет как крупные, так и малые компании искать новые пути привлечения и обучения сотрудников, а также развития систем их мотивации. Внедрение принципов человекоцентричности означает переосмысление большинства бизнес-процессов, продуктов и услуг со смещением акцента на потребности и благополучие людей, как сотрудников, так и клиентов. Реализация концепции НСМ предполагает переход от традиционного подхода, ориентированного на прибыль и эффективность, к подходу, при котором приоритетом выступает человек, что требует комплексного видения и активных действий со стороны инициатора предпринимательского проекта. Как показывает практика, компании, ориентированные на сотрудников, способны создавать более инновационные и устойчивые бизнес-модели.

С целью проведения оценки и развития человекоцентричных практик, вклада компаний-работодателей в решение глобальных проблем на рынке труда происходит институционализация вокруг концепции НСМ. В 2023 г. на базе коммуникационно-исследовательской инициативы АНО «Корпоративная Академия Росатома» учрежден Альянс человекоцентричных компаний. Проект представляет собой единую площадку для диалога и обмена опытом относительно подходов и практик на рынке труда в России

и странах БРИКС. В 2024 г. проведено исследование Индекса человекоцентричности компаний. Разработанная методология оценки опирается на международные стандарты формирования ESG-отчетности компаний и оперирует пятью ключевыми ценностями человекоцентричного подхода к кадрам. В числе этих ценностей — навыки будущего, трудовая мобильность, осознанное развитие, ценности и уважение личности, равные и справедливые возможности.

В исследовании приняли участие руководители и HR-директора из 304 компаний, различающихся по локации в макрорегионах мира (Россия, Турция, Бразилия, Мексика, Индия, Армения, Беларусь, Казахстан, Узбекистан), по принадлежности к сферам деятельности, по численности персонала. Итоговый показатель Индекса человекоцентричности представлен в таблице 1.

Инициаторы предпринимательских проектов остро осознают потребность поддержки и развития ответственных бизнес-моделей. Так, бизнес-сообщество «Эквиум» заявляет о себе как об объединении влиятельных предпринимателей, основателей бизнеса «первого поколения». В проекте говорится о том, что качественное изменение макроэкономических процессов и улучшение благосостояния человека станет возможным через развитие института предпринимательства и популяризацию правильных ролевых моделей. Предприниматель «Эквиум» — это ролевая модель, пример влияния на социальные преобразования, улучшение качества жизни через проактивность, фокус на семейные ценности и филантропию. Популяризация проективной ответственности осуществляется за счет продвижения лучших примеров влияния бизнеса на социальные преобразования и улучшение жизни общества.

По состоянию на апрель 2024 г., данный проект объединил 965 компаний из девяти стран (России, Казахстана, Объединенных Арабских Эмиратов (ОАЭ), Германии, Узбекистана, Индонезии, Беларуси, Молдовы, Турции), а суммарный оборот членов этого бизнес-сообщества оценивается в 676 млрд руб. [13]. Для вступления в объединение компания-соискатель должна соответствовать трем основным критериям: быть одной из лучших в своей отрасли (выручка — от 100 млн руб. в год, возраст компании — от трех лет, численность команды — от десяти человек); быть «социально

**Индекс человекоцентричности компаний, 2024 г.**

Table 1. Human-centricity index of companies, 2024

Страна/индекс	Характеристика
Турция / 74 из 100	Турция — лидер по показателю человекоцентричности среди исследованных компаний. Это объясняется особенностями турецкой бизнес-культуры, в которой развит семейный бизнес. Многие крупные компании принадлежат одним и тем же семьям, а тесные связи и доверительные отношения являются основными корпоративными принципами
Бразилия / 63 из 100	Для решения проблем кадрового голода бразильские компании инвестируют в совместные с учебными организациями образовательные проекты. В 2023 г. 80 % работодателей Бразилии развивали партнерские программы со школами, колледжами и вузами. При этом 22 % вакансий в дальнейшем заполняются выпускниками партнерских учреждений
Мексика / 65 из 100	Мексика выделена за счет проработанных механизмов соблюдения прав сотрудников. 67 % компаний разработали и внедрили политики по привлечению и удержанию персонала, у 61 % компаний функционируют горячие линии по работе с обращениями сотрудников, в 53 % — этические комитеты
Россия / 56 из 100	В России чаще, чем в других странах, проявляют внимание к семьям сотрудников. Многие компании реализуют корпоративные программы для родственников и детей персонала. К практике материальной поддержки семей прибегают 44 % компаний-респондентов
Индия / 70 из 100	Индийские компании предпочитают применять методы мотивации на индивидуальном уровне, в зависимости от вклада каждого сотрудника. Об этом сообщили 60 % участников опроса. Организации также фокусируются на развитии системы обратной связи по результатам работы (70 %)

Источник: составлено авторами на основе [12].

Таблица 2

**Цифровизация принципов человекоцентричности**

Table 2. Digitalization of human-centricity principles

Принцип концепции НСМ	Направления цифровизации
1. Вовлечение работников в процесс принятия решений: – сбор обратной связи и учет мнений сотрудников; – создание возможностей для участия в стратегическом планировании	Цифровые технологии позволяют компаниям выявлять и оперативно реагировать на потребности сотрудников: цифровые инструменты для сбора обратной связи и аналитики данных для улучшения товаров/услуг, рабочей среды. Равный доступ к аналитической информации
2. Персонализированный подход к управлению: – признание уникальных способностей и потребностей каждого сотрудника; – индивидуальные планы развития и поддержки; – гибкость в управлении на основе личных особенностей и ситуаций	Автоматизация рутинных задач с помощью цифровых инструментов способствует высвобождению времени сотрудников для решения более сложных и творческих задач. Программные продукты позволяют настраивать процессы под конкретные нужды и предпочтения пользователей

Источник: разработано авторами.

активной и ставить высокие цели, помимо денег»; показывать непрерывные показатели роста. «Эквиум» проводит строгий отбор участников. За семь лет работы в проект отобраны только 800 резидентов из более чем 30 000 заявок. Окончательное решение относительно отбора принимают действующие резиденты.

Таким образом, в современных условиях успешное коммерческое развитие компаний невозможно без формирования социально ценностной идеи, поддерживаемой и разделяемой как потребителями товаров и услуг, так и командой. При построении и трансформации действующих моделей управления инициаторам предпринимательских проектов необходимо учитывать основные принципы концепции НСМ в сочетании с устойчивым

трендом на цифровизацию бизнес-деятельности, что находит отражение в таблице 2.

Указанные направления цифровизации концепции человекоцентричности выполняют роль антикризисного инструмента (в условиях повышенного спроса на рынке труда), что способствует росту интереса со стороны бизнеса к прикладным программным решениям. В рамках развития класса цифровых продуктов на базе концепции НСМ предлагаем модифицировать разработанную ранее методику преодоления информационной проблемы (основные положения теории информационной проблемы изложены в работе Е. Я. Литая) [14], неминуемое появление которой характеризует процесс развития организации как системы и служит стимулом к ее последующей транс-

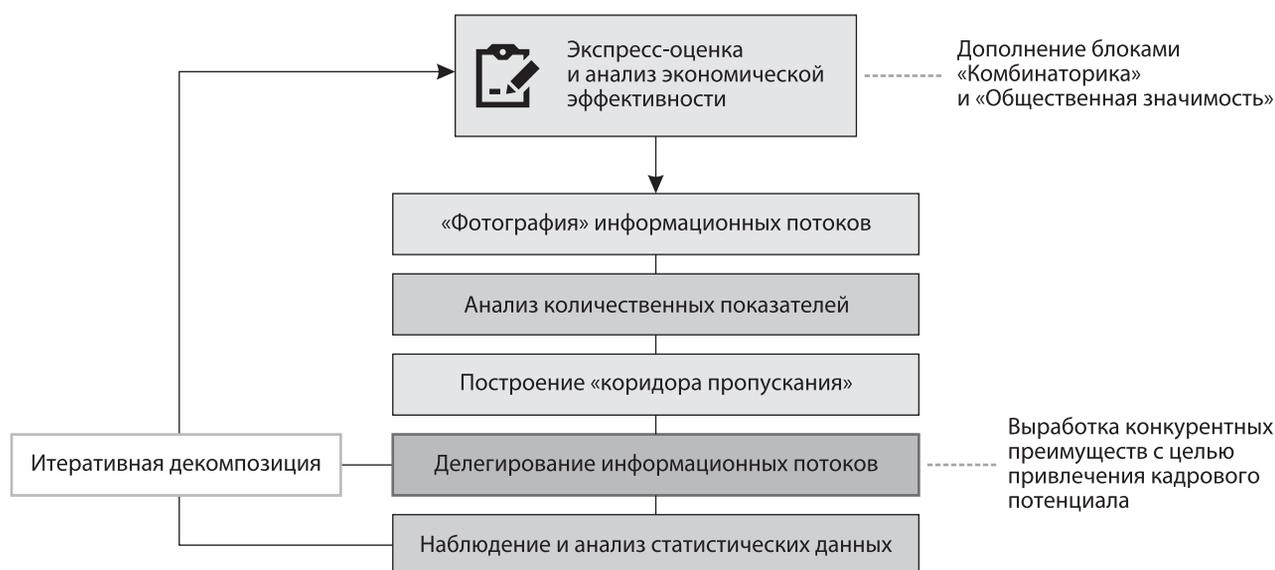


Рис. 1. Алгоритм эффективного перераспределения информационных потоков  
 Fig. 1. Algorithm of effective redistribution of information flows

Источник: разработано авторами.

формации. Нами предложен и разработан веб-сервис Management of Developing Projects (MDP), направленный на адаптацию и внедрение идей концепции НСМ в условиях малых развивающихся предпринимательских проектов.

Информационная проблема представляет собой достижение критического уровня информационных потоков, превышающего пропускную способность инициатора предпринимательского проекта ввиду объективно существующих законов человеческой психики. Эффективность решения информационной проблемы определена направлением проектных трансформаций (процесс управления можно представить как деятельность, направленную на упорядочивание информационных потоков). Высокая эффективность решения информационной проблемы определяет положительный вектор развития организации [14]. Алгоритм эффективного перераспределения информационных потоков, представленный на рисунке 1, предполагает ряд действий, направленных на делегирование неэффективных и низкоприоритетных функций на имеющиеся или новые штатные единицы.

На шаге 1 проводят экспресс-оценку проекта, представляющую собой объективный анализ социально-психологических навыков, творческого мышления и лидерских качеств инициатора предпринимательского проекта. Осуществляется фиксация текущего экономического положения, производ-

ственных мощностей и организационной структуры компании. Важнейшим инструментом структурного анализа и функционального проектирования служит «фотография информационных потоков», то есть схема их движения: на шаге 2 пользователь программного обеспечения (ПО) описывает свои адресаты входящих и исходящих информационных потоков, затем проводит субъективную оценку их количественных показателей (субъект присваивает оценочные значения приоритета и времени на обработку каждого из информационных потоков на шаге 3).

Полученные данные анализируют. В результате строят «коридор пропускания» (шаг 4), в который включают наиболее приоритетные и темпорально малозатратные в контексте обработки информационные потоки. На заключительном шаге субъект проводит делегирование информационных потоков, не попавших в коридор пропускания, имеющимся или новым штатным единицам. Исходя из специфики данных и их сложности, определяют набор требований к компетенциям и функционалу сотрудника, принимающего делегируемые информационные потоки.

Благодаря применению описанной методики преодоления информационной проблемы реализуется ситуационный подход к управлению и формированию организационной структуры компании, отвечающей текущим потребностям и условиям развития

**Описание оценочных показателей блока «Комбинаторика»**  
 Table 3. Description of evaluation indicators of the “Combinatorics” block

Показатель	Расшифровка
Новое благо	Изготовление нового блага (то есть еще неизвестного потребителям) или создание того или иного блага нового качества
Новая технология	Внедрение нового, то есть в данной отрасли промышленности еще практически неизвестного, метода (способа) производства, в основе которого не обязательно находится новое научное открытие и который может заключаться и в новом способе коммерческого использования соответствующего начала
Новый рынок сбыта	Освоение нового рынка сбыта, то есть такого, на котором до сих пор данная область промышленности еще не представлена, независимо от того, существовал ли этот рынок ранее или не существовал
Новые материалы	Получение нового источника сырья или полуфабрикатов, равным образом независимо от того, существовал этот источник ранее или его не учитывали, или он считался недоступным, или его только предстояло создать
Новый маркетинг	Креативные решения в области маркетинга и сбыта

Источник: составлено авторами на основе [7].

Таблица 4

**Описание оценочных показателей блока «Общественная значимость»**  
 Table 4. Description of the evaluation indicators of the “Social Significance” block

Показатель	Оценочная шкала
Перспективы развития отрасли	Субъективная оценка по шкале от 1 до 7, где 1 — отсутствие влияния показателя на деятельность компании; 7 — максимально позитивное влияние показателя на деятельность компании
Общественная польза	
Корпоративная культура и бренд (уважение к личности, прозрачность и открытость, участие и вовлеченность, эмпатия и забота)	
Условия для развития персонала (профессиональный рост, поддержка инициатив, поддержка креативности, признание заслуг, инновационные подходы)	
Ответственное лидерство и подотчетность	
Цифровизация систем управления	

Источник: разработано авторами.

предпринимательского проекта. Итеративный характер применяемой методики способствует эволюционному развитию организации, исключая риски корпоративной неустойчивости ввиду чрезмерно значительных изменений в бизнес-процессах.

Исследования последних лет (Е. А. Боркова, Г. П. Бутко, М. Г. Умнова, О. В. Бурганов, Д. В. Круглов, М. Пихлак, А. Шромец, Е. Я. Литау, А. Н. Сологуб) показывают, что предпринимательские проекты, декларирующие высокие этические и гуманистические ценностные установки, с большим успехом привлекают и удерживают талантливых сотрудников [8; 15; 16; 17; 18; 19]. Для формирования и развития гуманистических ценностных установок нам представляется необходимым модифицировать предложенную методику на этапах шагов 1 и 5. Так, ранее экспресс-оценка компании при анализе экономической эффективности проводилась по следующим четырем показателям: количество сотрудников; Return on Equity (ROE) — показате-

тель рентабельности собственного капитала, который демонстрирует отношение чистой прибыли к собственному капиталу компании; значения выручки и прибыли за последний календарный год.

Между тем необходимость следования при осуществлении бизнес-деятельности новым этическим стандартам оказывает существенное влияние на основные подходы и методы управления. Происходит формирование новых социально ориентированных целей, расширяется объектная направленность, в том числе технологических инноваций [8]. Представляется, что перечень показателей для проведения оценки на шаге 1 необходимо расширить за счет блоков «Комбинаторика» и «Общественная значимость». Расшифровка и описание оценочных показателей новых блоков приведены в таблицах 3 и 4.

Выделенные оценочные показатели блоков «Комбинаторика» и «Общественная польза» способствуют выявлению и декомпозиции социально-экономических факторов деятельности компании с целью формирования

гуманистических ценностных установок, а также развития принципов человекоцентричности в процессе дальнейшего преобразования ее структурного функционала. Такой анализ представляется более точным, поскольку затрагивает не только достигнутые показатели экономической эффективности, но и оценочный потенциал проекта, в том числе в области привлечения мотивированных квалифицированных кадров.

Подобная оценка призвана помочь процессу развития стандартов социально направленного поведения компании и ее переориентации на человеческий ресурс. Этому способствуют и ряд факторов: развитие системы гуманистических ценностных установок и внедрение их в бизнес-процессы на содержательном ментальном уровне; документирование внутренних стандартов, принципов обучения, информирования и коммуникации; повышение уровня прозрачности отчетности и механизмов получения обратной связи; выработка ситуационных практик процессов управления; проведение оценки влияния деятельности компании на окружающую среду и повышение уровня экологической ответственности; соблюдение принципов честной конкуренции и избежание недобросовестных практик.

Описанные факторы выполняют важную роль на шаге 5 методики преодоления информационной проблемы: вместе с определением требований к новой штатной единице проводится выработка конкурентных преимуществ с целью привлечения в проект и удержания нужных квалифицированных специалистов. Декомпозируя блоки «Комбинаторика» и «Общественная польза», развивающиеся предпринимательские проекты могут успешно раскрыть кадровый потенциал, предлагая инновационную и гибкую рабочую среду, возможности для быстрого карьерного роста, привлекательные условия труда, мотивирующие программы поощрения, а также четко сформулированные корпоративные ценности и миссию.

Процесс принятия решения о делегировании информационных потоков, не вошедших в коридор пропускания, напрямую связан с внутренним процессом цифровизации («использование цифровых технологий с целью изменения бизнес-модели и предоставления новых возможностей для получения прибыли и создания ценности» [20]), поскольку в условиях Индустрии 4.0 большая часть типовых функций управления и осуществ-

вления операционной деятельности может быть реализована с применением современных информационных технологий. Следовательно, предприниматели-руководители должны учитывать теорию информационной проблемы и подходы к ее решению при разработке собственной стратегии цифровой трансформации, реализуя тем самым подход к внедрению цифровых технологий «технология-компания» [21].

Характерным примером социально ответственного предпринимательства и воплощенной концепции человекоцентричности служит российская компания «ЭФКО», которая управляет несколькими предприятиями масложировой промышленности. Нами обращено внимание на смысловое содержание и последовательность изложения информации в коммуникационной стратегии Группы компаний, отраженной в таблице 5.

Представленное смысловое содержание коммуникационной политики компании направлено на раскрытие трех ключевых сущностей применяемой бизнес-стратегии: этико-эстетические корпоративные ценности, инновации, кадры. В своих интервью исполнительный директор Группы компаний «ЭФКО» С. Иванов сделал акцент на том, что «бизнес устойчив только, когда он социально полезен» [23]. В результате имплементации модели доброжелательного и инновационного предпринимательства, а также внедрения концепции НСМ по итогам 2022 г. компания «ЭФКО» впервые стала лидером пищевой отрасли в России, получив выручку 277 млрд руб. (рост «год к году» составил 24 %) и обогнав многолетнего лидера рынка — компанию PepsiCo [24].

Подводя итог, укажем, что в современном мире представители предпринимательского сообщества все больше отдают предпочтение концепции НСМ при построении и реализации своих бизнес-моделей. Идея человекоцентричности находит поддержку среди лидеров предпринимательских проектов, независимо от сферы и масштаба деятельности. Лидеры рынка все больше поддерживают позитивные социальные преобразования. Все это способствует распространению этических ценностей не только на конечных потребителей товаров и услуг, но и на команду проекта. Предпринимательские проекты, декларирующие высокие гуманистические установки и реализующие концепцию человекоцентричности, достигают большего успеха в привлечении и удержании

## Приоритизация информационных материалов Группы компаний «ЭФКО»

Table 5. Prioritization of information materials of the EFCO Group of Companies

Информационный блок	Приоритет/расшифровка
Блок «Ценностные установки»	Приоритет 1. Миссия компании — «дать возможность каждому стать тем, кем он хочет, и нести ответственность за выбранный путь». «ЭФКО» провозглашает такие ценности, как личностная реализация, мультикультурность, новые точки роста, взаимопомощь, знания и опыт
Блок «Устойчивое развитие»	Приоритет 2. Цель компании — «создание здорового будущего для жителей нашей планеты». Для ее достижения компания активно развивает биотехнологии и работает над снижением углеродного следа от своей производственной деятельности
Блок «Инновации»	Приоритет 3. Компания активно продвигает инновационные направления деятельности Hi-Bio (биотехнологии), Hi-Food (растительные альтернативы мясу и молоку), Hi-Energy (твердоокисные топливные элементы, гибридные двигатели, аккумуляторные батареи), Hi-Fly System (трехмерную систему воздушного движения)
Блок «Направления бизнеса»	Приоритет 4. Продукция и услуги (в отличие от большинства предпринимательских проектов, делающих акцент на уникальных преимуществах производимого продукта) упоминаются только в заключительной части представления компании
Блок «Карьера»	Приоритет 5. Главная заявленная ценность компании — это люди. Одно из ключевых правил компании состоит в следующем: уровень компетенций сотрудника обеспечивает его статус. Такой подход позволяет сотрудникам с рядовых позиций достигать уровня менеджеров высшего звена, в частности руководителей бизнеса

Источник: составлено авторами на основе [22].

квалифицированных сотрудников, дефицит которых особенно остро ощущается на ранних стадиях развития компании.

С учетом наблюдающейся тенденции разработанная ранее методика преодоления информационной проблемы, неминуемое проявление которой свидетельствует о развитии предпринимательского проекта как системы, скорректирована. Дополнительные аналитические блоки — «Комбинаторика» и «Общественная польза» — позволят инициаторам предпринимательских проектов сформировать гуманистические ценностные установки, придерживаясь принципов

концепции человекоцентричности в условиях малого предприятия. В эпоху Индустрии 4.0 процесс преодоления информационной проблемы сопряжен с неизбежной цифровизацией и автоматизацией, а значит, должен сопровождаться разработкой стратегии цифровой трансформации организации.

Нами предложено и разработано специализированное программное обеспечение, в частности веб-сервис MDP, который позволяет реализовать основные принципы, заложенные в концепции человекоцентричности, в рамках действующей модели проектного управления.

## Список источников

1. Кун Т. Структура научных революций / пер. с англ. И. З. Налетова. М.: Прогресс, 1975. 288 с.
2. Человекоцентричность — необходимое условие экономики будущего / С. А. Гальченко, О. Н. Сезонова, В. Н. Ходыревская [и др.] // *Лидерство и менеджмент*. 2022. Т. 9. № 2. С. 309–322. DOI: 10.18334/lim.9.2.114587
3. Дмитриева Д. С., Бутенко Е. Д. Человекоцентричность и дизайн-мышление. Стадии процесса дизайн-мышления // *Университетская наука — региону: материалы VII ежегодной науч.-практ. конф. Северо-Кавказского федерального университета преподавателей, студентов и молодых ученых* / под ред. Л. И. Ушвицкого, А. В. Савцовой. Ставрополь: Фабула, 2019. С. 481–483.
4. Кравченко А. Л. GIG-экономика: трансформация рынков труда в условиях COVID-кризиса // *Вестник государственного университета Дубна. Серия: Науки о человеке и обществе*. 2020. № 3. С. 59–65. DOI: 10.37005/2687-0231-2020-0-9-59-65
5. Сергунина Н., Быкова Н. Москва: умные решения для качества жизни // *Стандарты и качество*. 2021. № 10. С. 84–87.
6. Человекоцентричность — это совмещение целей сотрудника и компании // РБК. 2020. 28 декабря. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5fd337bd7a8aa93f2d379741> (дата обращения: 18.05.2024).

7. Литая Е. Я. Антиидейность предпринимательской деятельности как атрибут предпринимательских проектов // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 8. С. 830–839. DOI: 10.35854/1998-1627-2020-8-830-839
8. Литая Е. Я., Сологуб А. Н. Управление развитием экологически ориентированных предпринимательских структур в условиях цифровой трансформации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2023. № 4. С. 46–56. DOI: 10.17586/2310-1172-2023-16-4-46-56
9. Совокупный показатель уровня безработицы и потенциальной рабочей силы // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force) (дата обращения: 02.05.2024).
10. Рынок труда в 2023: тенденции и прогнозы // SuperJob. 2023. 4 декабря. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114374/rynok-truda-v-2023/> (дата обращения: 25.04.2024).
11. Ахапкин Н. Ю. Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 6. С. 7–25. DOI: 10.52180/2073-6487\_2023\_6\_7\_25
12. Индекс человекоцентричности компаний. Коммуникационно-исследовательская инициатива АНО «Корпоративная Академия Росатома» // Human Centricity Index. URL: <https://research.rosatomimpact.com/#/about> (дата обращения: 27.04.2024).
13. Проекты // Эквиум. Бизнес-сообщество предпринимателей в России. URL: <https://equium.community/ru> (дата обращения: 03.05.2024).
14. Литая Е. Я. Информационная проблема как фактор, препятствующий эффективному развитию малых предприятий // Бизнес, менеджмент и право. 2013. № 1. С. 146–150.
15. Pichlak M., Szromek A. R. Eco-innovation, sustainability and business model innovation by open innovation dynamics // Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity. 2021. Vol. 7. No. 2. Article 149. DOI: 10.3390/JOITMC7020149
16. Боркова Е. А. Методические аспекты политики стимулирования инноваций для устойчивого развития и зеленого роста // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3. С. 65–71.
17. Бургонов О. В., Круглов Д. В. Цифровая среда предпринимательства: перспективы и вызовы для развития экономических систем // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 4. С. 407–414. DOI: 10.35854/1998-1627-2020-4-407-414
18. Бутко Г. П., Колчин О. Ю., Зотов Ф. П. Конкурентные преимущества организации в условиях цифровой трансформации экономики // Цифровые модели и решения. 2023. Т. 2. № 1. С. 7. DOI: 10.29141/2782-4934-2023-2-1-7
19. Умнова М. Г. Современное понимание концепции устойчивого развития организаций // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 12. С. 2637–2658. DOI: 10.18334/ep.11.12.113854
20. Ляндау Ю. В., Соловьева Ю. В. Необходимость и особенности цифровой трансформации организации // Экономика строительства. 2020. № 5. С. 40–47.
21. Литая Е. Я., Холодов В. В. Управление экологически ориентированными предпринимательскими проектами с использованием инновационных цифровых технологий // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 1. С. 60–68. DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-1-60-68
22. Группа компаний «ЭФКО» // EFCO. URL: <https://www.efko.ru/> (дата обращения: 29.04.2024).
23. Горный А. Интервью с Сергеем Ивановым, исполнительным директором ЭФКО // Vc.ru. 2023. 15 июня. URL: <https://vc.ru/u/121721-aleksandr-gornyy/728483-biznes-ustoychiv-tolko-kogda-on-socialno-polezen-intervyu-s-sergeem-ivanovym-ispolnitelnym-direktorom-efko> (дата обращения: 11.05.2024).
24. Кулистикова Т. «Эфко» стала крупнейшей компанией пищевой отрасли по объему выручки // Агроинвестор. 2023. 6 июня. URL: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/news/40427-efko-stala-krupneyshey-kompaniey-pishchevoy-otrasli-po-obemu-vyruchki/> (дата обращения: 08.05.2024).

## References

1. Kuhn T.S. The structure of scientific revolutions. Chicago, IL: University of Chicago Press; 1970. 226 p. (Russ. ed.: Kuhn T. Struktura nauchnykh revolyutsii. Moscow: Progress; 1975. 288 p.).
2. Galchenko S.A., Sezonova O.N., Khodyrevskaya V.N., et al. Human-centricity as a necessary condition for the economy of the future. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2022;9(2):309-322. (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.9.2.114587
3. Dmitrieva D.S., Butenko E.D. Human-centricity and design thinking. Stages of the design thinking process. In: Ushvitskii L.I., Savtsova A.V., eds. University science – to the region.

- Proc. 7<sup>th</sup> Annu. sci.-pract. conf. of North Caucasus Federal University teachers, students and young scientists. Stavropol: Fabula; 2019:481-483. (In Russ.).
4. Kravchenko A.L. GIG economy: Transforming labor markets in the context of the COVID crisis. *Vestnik gosudarstvennogo universiteta Dubna. Seriya: Nauki o cheloveke i obshchestve = E-Journal of Dubna State University. Series: Science of Man and Society*. 2020;(3):59-65. (In Russ.). DOI: 10.37005/2687-0231-2020-0-9-59-65
  5. Sergunina N., Bykova N. Moscow: Smart solutions for the quality of life. *Standarty i kachestvo = Standards and Quality*. 2021;(10):84-87. (In Russ.).
  6. Human-centricity is the combination of the goals of the employee and the company. RBC. Dec. 28, 2020. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5fd337bd7a8aa93f2d379741> (accessed on 18.05.2024). (In Russ.).
  7. Litau E.Ya. Anti-ideology of entrepreneurship as an attribute of entrepreneurial projects. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2020;26(8):830-839. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2020-8-830-839
  8. Litau E.Ya., Sologub A.N. Development of environmentally focused entrepreneurial projects in the context of digital transformation. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment = Scientific Journal NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management*. 2023;(4):46-56. (In Russ.). DOI: 10.17586/2310-1172-2023-16-4-46-56
  9. Cumulative indicator of unemployment and potential labor force. Federal State Statistics Service (Rosstat). URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force) (accessed on 02.05.2024). (In Russ.).
  10. Labor market in 2023: Trends and forecasts. SuperJob. Dec. 04, 2023. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114374/rynok-truda-v-2023/> (accessed on 25.04.2024). (In Russ.).
  11. Akhapi N.Yu. Russian economy under sanctions: Dynamics and structural changes. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2023;(6):7-25. (In Russ.). DOI: 10.52180/2073-6487\_2023\_6\_7\_25
  12. Index of human-centric companies. Communication and research initiative of the ANO "Corporate Academy of Rosatom". Human Centricity Index. URL: <https://research.rosatomimpact.com/#/about> (accessed on 27.04.2024). (In Russ.).
  13. Projects. Equium: Business community of entrepreneurs in Russia. URL: <https://equium.community/ru> (accessed on 03.05.2024). (In Russ.).
  14. Litau E.Ya. Information problem as a factor hindering the effective development of small enterprises. *Biznes, menedzhment i pravo = Business, Management and Law*. 2013;(1):146-150. (In Russ.).
  15. Pichlak M., Szromek A.R. Eco-innovation, sustainability and business model innovation by open innovation dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 2021;7(2):149. DOI: 10.3390/JOITMC7020149
  16. Borkova E.A. Methodological aspects of innovation stimulation policy for sustainable development and green growth. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2020;(3):65-71. (In Russ.).
  17. Burgonov O.V., Kruglov D.V. Digital business environment: Prospects and challenges for the development of economic systems. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2020;26(4):407-414. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2020-4-407-414
  18. Butko G.P., Kolchin O.Yu., Zotov F.P. Competitive advantages of an organization in the context of digital transformation of the economy. *Tsifrovye modeli i resheniya = Digital Models and Solutions*. 2023;2(1):7. (In Russ.). DOI: 10.29141/2782-4934-2023-2-1-7
  19. Umnova M.G. The concept of sustainable development in organizations: Modern understanding. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021;11(12):2637-2658. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.11.12.113854
  20. Lyandau Yu.V., Solovyeva Yu.V. Needs and features of the digital transformation of the organization. *Ekonomika stroitel'stva = Economics of Construction*. 2020;(5):40-47. (In Russ.).
  21. Litau E.Ya., Kholodov V.V. Management of environmentally focused entrepreneurial projects using innovative digital technologies. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment = Scientific Journal NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management*. 2024;(1):60-68. (In Russ.). DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-1-60-68
  22. EFKO Group of Companies. EFKO. URL: <https://www.efko.ru/> (accessed on 29.04.2024). (In Russ.).
  23. Gornyi A. Interview with Sergei Ivanov, executive director of EFKO. Vc.ru. Jun. 15, 2023. URL: <https://vc.ru/u/121721-aleksandr-gornyy/728483-biznes-ustoychiv-tolko-kogda-on>

socialno-polezen-intervyu-s-sergeem-ivanovym-ispolnitelnym-direktorom-efko (accessed on 11.05.2024). (In Russ.).

24. Kulistikova T. Efko has become the largest company in the food industry in terms of revenue. Agroiinvestor. Jun. 06, 2023. URL: <https://www.agroiinvestor.ru/analytics/news/40427-efko-stala-krupneyshey-kompaniey-pishchevoy-otrasli-po-obemu-vyruchki/> (accessed on 08.05.2024). (In Russ.).

## Сведения об авторах

### Екатерина Яковлевна Литая

доктор экономических наук, доцент, профессор  
кафедры управления социально-экономическими  
системами

Санкт-Петербургский университет технологий  
управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,  
д. 44а

### Александр Николаевич Сологуб

аспирант

Санкт-Петербургский университет технологий  
управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,  
д. 44а

Поступила в редакцию 20.05.2024  
Прошла рецензирование 24.06.2024  
Подписана в печать 16.07.2024

## Information about the authors

### Ekaterina Ya. Litau

D.Sc. in Economics, Associate Professor,  
Professor at the Department of Management  
of Socio-Economic Systems

St. Petersburg University of Management  
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020,  
Russia

### Aleksandr N. Sologub

postgraduate student

St. Petersburg University of Management  
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020,  
Russia

Received 20.05.2024  
Revised 24.06.2024  
Accepted 16.07.2024

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,  
связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest  
related to the publication of this article.