

# КАСТОМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК: ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

## CUSTOMIZATION OF MANAGEMENT PRACTICES: IMPACT ON PERFORMANCE

*N. Medvedeva*

**Summary.** This article examines the transfer of customized solutions from the manufacturing sector to management. It explores the prerequisites for the demand for customization in the context of the narrowing of universal management practices in response to the demand for more flexible and personalized management solutions. It focuses on the adaptability of customization practices and the impact of customization on the performance of application areas. The relationship between the digital transformation of public administration and the development of proactive customization is demonstrated, taking into account the risks and trends of complex regulation.

**Keywords:** customization, mass customization, manufacturing, management, performance.

**Медведева Надежда Васильевна**  
кандидат экономических наук, доцент,  
Северо-Западный институт управления РАНХиГС,  
Санкт-Петербург  
*medvedeva-nv@ranepa.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы трансфера кастомизированных решений из сферы производства в сферу управления. Отражены предпосылки востребованности кастомизации в контексте сужения универсальных управлеченческих практик в ответ на запросы применения более гибких и персонализированных управлеченческих решений. Акцентировано внимание на свойствах адаптивности практик кастомизации и условиях влияния кастомизации на результативность сфер приложения. Показана взаимосвязь между цифровой трансформацией государственного управления и развитием проактивной кастомизации с учетом рисков и тенденций комплексного регулирования.

**Ключевые слова:** кастомизация, массовая кастомизация, сфера производства, сфера управления, результативность.

### Введение

**Н**овая экономическая реальность формируется в условиях взрывного технологического роста, короткого цикла жизни технологий и продуктов, ужесточения конкуренции, быстрых и непредсказуемых перемен во всех отраслях и сферах жизни. Ранее сложившиеся модели и алгоритмы социально-экономического развития утрачивают свою востребованность и релевантность в новых условиях, возникает потребность в новых подходах и механизмах адаптационного свойства. Наряду с разработкой новых механизмов ускоряются процессы актуализации и реактуализации применяемых практик, к числу которых можно отнести и кастомизацию.

Современное развитие экономики и управлеченческих практик демонстрирует устойчивую тенденцию на индивидуализацию. Если ранее основу эффективности составляло массовое производство и стандартизация процессов, то в настоящее время ключевым фактором конкурентных преимуществ становится гибкость и способность учитывать индивидуальные запросы потребителей.

Кастомизация как феномен изначально возникла в сфере производства, она стала ответом на рост и усложнение структуры потребностей и постепенный от-

каз потребителей от усредненного продукта. С течением времени данная логика распространилась на сферу менеджмента и государственного управления и кастомизация стала пониматься как отказ от универсальных практик в пользу их адаптации к особенностям конкретной организации или территории.

Развитие научного знания о кастомизации управлеченческих практик определяется необходимостью поиска новых инструментов повышения результативности. Стандартные модели управления зачастую не способны адекватно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды. В то же время чрезмерная кастомизация способна привести к фрагментации процессов и росту издержек. Таким образом, возникает исследовательская проблема определения условий, при которых кастомизация повышает результативность и напротив, не влияет или становится источником рисков.

Методологию статьи составляет междисциплинарный подход, основанный на взаимосвязи теории развивающихся систем и концепции экономического естественного отбора, концептуально-методологический и системный методы. Целью статьи является исследование эволюции кастомизации от производственной сферы к управлеченческим практикам и условий влияния кастомизации на результативность сфер приложения.

## Результаты и обсуждение

Кастомизация по своей сущности не только отвечает требованиям адаптационного свойства, но и означает собственно процесс адаптации, настройку того или иного явления под требования потребителя, организации, ожидания граждан, достижения целей развития. Данному тезису соответствует определение кастомизации, под которой ряд авторов понимают «адаптирование преобразований товара под запросы потребителей с сохранением производительности близкой к производительности массового производства» [5; 6]

Эволюционное развитие кастомизации показывает закономерность на «расширение пройденного» как в части заимствования другими сферами приложения (исходя из концепции экономического естественного отбора), так и внутри себя в каждой сфере, переходя в более сложные и интегративные формы.

### Кастомизация в производственной сфере: генезис явления

Возникновение кастомизации как феномена связано с изменением парадигмы массового производства. В качестве исходного пункта генезиса кастомизации признается период, когда основой промышленного развития стала модель стандартизированного выпуска продукции (Ф. Тейлор, Г. Форд), обеспечивавшая снижение издержек и доступность товаров для широких слоёв населения.

Постепенно массовое производство стало сталкиваться с ограничениями. Рост конкуренции, расширение и усложнение потребностей, развитие информационных технологий и глобализация рынков обусловили переход к более гибким моделям, допускающим вариативность продукта, но при сохранении контроля за издержками.

Получение результатов в расширении целевой аудитории, повышении лояльности клиентов к бренду, сокращении затрат, конкурентоспособности и увеличении доли рынка дало переход к следующему этапу — появлению практик массовой кастомизации, сочетающих массовое производство с существенной индивидуализацией продукции и основывающихся на модульном подходе с подборкой взаимозаменяемых компонентов для конструирования разных модификаций товара. Отличительной характеристикой кастомизации выступает взаимовыгодность для потребителя (удовлетворенность) и производителя (лояльность к бренду, спрос на товары), поскольку индивидуальный товар становится все более востребованным.

При этом прослеживается генезис кастомизации «внутри» производственной сферы от персонализации товаров производителем на основании данных о своих

клиентах (без прямого участия потребителей) или выбора опций, предлагаемых производителем, на этапе доработки товара или в процессе его использования, до коллaborации с потребителями с разной степенью вовлечения в процесс всего жизненного цикла и всей цепочки создания потребительской ценности. Значение взаимодействия сторон проявилось в понимании кастомизации как «процесса согласования организации с потребностями клиента». Технологическая составляющая «нового производства» способствует переходу к кастомизированному гибкому производству на основе сетей, платформ и форматов «облачного производства» и «производства, как сервис». При этом массовое производство и кастомизированное производство не являются взаимоисключающими, если массовое производство имеет гибкую специализацию (новые цифровые технологии позволяют программировать работу универсального оборудования для производства изменяющегося ассортимента продуктов вплоть до единичных товаров).

На развитие кастомизации повлияла и интеллектуализация бизнеса, которая проявляется в повышении значения не отдельных продуктов, а конкретных решений для определенного заказчика. Согласно данному подходу, кастомизация связана с сервизациями производства через интеграцию процессов выпуска и сервиса продукции и направлена на удовлетворение потребностей клиентов. Таким образом, кастомизация производства становится одной из перспективных траекторий развития новых производственных технологий и методов организации производства [7; 9]. Становится заметной взаимосвязь между увеличением заинтересованности покупателей в товарах, удовлетворяющих их индивидуальные потребности, и тенденцией развития предприятий, заинтересованных в перестраивании процессов управления под кастомизированную продукцию, что приводит к увеличению инвестиций в процессы кастомизации [4].

Масштабирование кастомизации производства сдерживается рядом ограничений, свойственных данному явлению. Кастомизация производства может оказаться экономически невыгодной, если влечет дополнительные затраты для бизнеса, невозможной (в силу требований технических регламентов) или нецелесообразной, если влечет организационные изменения, усложняет управление цепями поставок и др. В меньшей степени подобные ограничения связаны с изменением цифровых продуктов, когда достаточно доработать интерфейс или изменить кодировку. Снижение рисков кастомизации заключается в обеспечении уникальности производства и продукта, что является достаточно серьезным вызовом для организации современного кастомизированного гибкого производства. Тем не менее, кастомизация выходит за пределы производства, внедряется в различные сферы деятельности организации и трансформируется в стратегию бизнеса.

### Кастомизация в менеджменте

Понимание кастомизации как стратегии деятельности организации сопровождается переходом кастомизации из производственной сферы в сферу управления, что стало естественным этапом эволюции управленческих практик.

Традиционно под управленческими практиками понимается совокупность методов, технологий и инструментов, которые применяются для планирования, организации, контроля и развития деятельности в сфере бизнеса, а также государственного и муниципального управления (с оговоркой об особенностях применения кастомизации в указанных сферах). Применяются и другие определения управленческих практик, как «набор устойчивых решений и алгоритмов, проверенных опытом и признанные эффективными», как «механизмы трансформации теории управления в практические действия» и др. Управленческие практики не являются статичными как во временном, так и ситуационном аспектах, все приведенные понятия отличает вариативность и возможность выбора (изменения) подходов, релевантных сложившимся условиям. Таким образом, адаптивная кастомизация имманентна управленческим практикам, с оговоркой об отсутствии абсолютности в этом, так как не все управленческие практики в силу разных причин могут быть адаптированы.

Внедрение кастомизации в управленческие практики происходит по аналогичной логике — «подобно производству, в менеджменте универсальные практики стали уступать место кастомизированным подходам». Отправной точкой развития управленческих моделей была их универсальность, активно велся поиск, выявление и масштабирование лучших практик. Современный период неопределенности внешней среды и сопутствующих этому факторов показывает снижение способности универсальных моделей быть гарантией результативности. Организации столкнулись с необходимостью адаптировать процессы управления под свои стратегические цели, показатели экономической безопасности деятельности, цели и задачи конкретного проекта, корпоративную культуру, отраслевые или региональные особенности. Важным аспектом методологии кастомизации управленческих практик является тезис о том, что выбор одного подхода из их множества или их сочетание и пересборка для целей управления не является кастомизацией, в большей степени это соответствует интуитивному подходу теории принятия решений. Кастомизация представляет собой, как было отмечено, индивидуальную настройку универсальных управленческих подходов, технологий или инструментов, а учет собственных целей развития обеспечивает их уникальность. Одним из проявлений этого процесса стало развитие гибких управленческих подходов, которые

ориентированы на вариативность развития, быструю адаптацию и постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами. Такие подходы характеризуются как кастомизированные, они допускают гибкую интерпретацию и адаптацию инструментов в зависимости от контекста в режиме реального времени. Не противоречит логике кастомизации применение гибридных моделей управления при условии настройки даже одной из технологий.

Вместе с тем, в кастомизации в производственной сфере и сфере управления есть как пересекающиеся процессы, так и отличительные особенности (аналогично и в части ограничений).

Например, практика индивидуализации отношений с клиентами относится к числу пересекающихся процессов производства и управления: в сфере производства — это выражение предпочтений клиентов для изготовления и доработки продукта, в сфере управления — это организация бизнес-процессов с новым технологическим обеспечением и новыми компетенциями исполнителей. Наряду с технологиями бережливого производства активно используются CRM-системы, которые позволяют собирать информацию, хранить и систематизировать ее, автоматизировать взаимодействие с клиентами, повышать их лояльность и информированность, разрабатывать и продвигать индивидуальные клиентские стратегии [10].

Важным направлением кастомизации в менеджменте стало персонализированное управление человеческими ресурсами. Уникальность кастомизации обеспечивается такими инструментами, как индивидуальные планы развития для сотрудников с учетом их компетенций и качеств, дифференцированные пакеты льгот, индивидуализированные формы и время занятости, оценки вклада, стимулирования и др., что позволяет выработать проактивную позицию и повысить вовлеченность персонала и результативность работы команд [3].

Для кастомизации в менеджменте характерно конструирование гибких систем KPI, восприимчивых к быстрой адаптации к изменяющимся условиям бизнеса (как за счет регулярности мониторинга и обновления, так и самообучающихся в разных аспектах, в том числе предиктивной аналитике). Изменяется сам подход к набору метрик таких систем, план-фактные индикаторы дополняются динамическими разноплановыми и разнофакторными (традиционные системы KPI уступают место настраиваемым системам в зависимости от требований внешних и внутренних заинтересованных сторон, которые являются не только разными, но и подвержены изменениям, что влечет изменение метрик и перенастройку систем) [2]. Таким образом, гибкие системы основаны на моделях сквозных устойчивых метрик, открытых постоянно

янным изменениям и поддерживающих взаимодействие всех заинтересованных сторон в рамках экосистемы организации (интерактивные модели/модели с откликом).

Процессы кастомизации управленческих практик становятся результативнее в условиях цифровой трансформации всех отраслей и сфер, поскольку появляется возможность использования саморазвивающихся технологий для анализа массива данных и прогнозирования потребностей заинтересованных сторон, а также будущих тенденций. Одновременно период цифровой трансформации становится сам по себе вызовом для адаптации бизнес-процессов и бизнес-моделей, корпоративных взаимоотношений и партнерских взаимодействий, требуя проявления гибкости, быстроты реакции на изменения и постоянного улучшения.

Возможности и ограничения в применении кастомизации в менеджменте определяются рядом обстоятельств. В самом общем виде — это гибкость и вариативность, поскольку корпоративные организации свободны в выборе и конструировании управленческих подходов. Внедрение гибких бизнес-моделей и бизнес-процессов, моделей проектного управления, lean-технологий осуществляется без получения внешних разрешений, отсутствует необходимость следовать стандартам. Кастомизация в менеджменте отличается итеративностью и инновационностью с точки зрения ускоренного формата даже в отношении экспериментальных управленческих практик, что соответствует сущности предпринимательской деятельности, предопределенной гражданским законодательством, а также условиям жесткой конкуренции. Главной детерминантой ограничений выступает рынок как регулятор, где эффективность практик проверяется конкурентной средой. Вской причиной ограничений выступает правовой режим, который в ряде случаев не допускает выхода за рамки нормативного регулирования или влечет необходимость обязательных сопутствующих действий (регламентация в большей степени задается локальными актами).

Влияние кастомизации на результативность управления, подобно кастомизации производственной сферы, может иметь как позитивные эффекты (например, рост гибкости организации и адаптивность к изменениям внешней среды, что положительно сказывается на конкурентоспособности), так и негативные эффекты (фрагментация управленческих функций, сложности с координацией, рассогласованность действий, рост затрат). Становится очевидным, кастомизация менеджмента способствует достижению результативности не за счет готовых моделей, а за счет их адаптации под уникальные условия конкретной организации, что постепенно находит свое отражение в практике государственного и муниципального управления.

### Кастомизация в государственном управлении

Общеизвестно, система, структура и практики государственного управления подлежат строгой регламентации. Строгая регламентация практик государственного управления подразумевает четкое нормативное регулирование организации и функционирования органов публичной власти, определяющее их компетенцию, полномочия, процедуры принятия и исполнения решения, меры ответственности. Доминирование императивности в регламентации управленческих практик в сфере государственного управления необходимо для предотвращения коррупции и иных злоупотреблений, но для повышения эффективности и результативности, необходим баланс с адаптивностью. Соответственно, переход идеи кастомизации в сферу государственного управления не противоречит логике регламентации. Традиционная модель государственного управления предполагала единобразие правил и универсальность процедур для всех направлений и функций, однако современная реальность предъявляет запрос на более гибкие, адресные и персонализированные управленческие решения. Глобальные тенденции трансформации публичного сектора соотносятся с умным регулированием (как оптимальным вариантом регулирования), когда сужается универсальность управленческих практик, не затрагивая базовых начал государственного управления, но остается пространство для настройки и оперативного регулирования.

Масштаб кастомизации зависит от гибкости и вариативности управленческих подходов, что подразумевает их разнообразие. Регулятивные нормы, будучи правилами, создают основу (инварианты) взаимодействия, обеспечивая, с одной стороны, предсказуемость и порядок. Вместе с тем, У. Росс Эшби указывал, что «существование любого инварианта в некотором множестве явлений подразумевает ограничение разнообразия». Таким образом, внедрение кастомизации в сфере государственного управления ограничивается множеством инвариантов и сужением разнообразия. Данное обстоятельство не отрицает кастомизацию управленческих практик в сфере государственного управления, а лишь указывает на собственные форматы и модели, отличающиеся от кастомизированных подходов в менеджменте.

Ключевой детерминантой кастомизации выступает рост разнообразия запросов: в сфере производства — рост разнообразия запросов потребителей, в сфере государственного управления — рост разнообразия социальных запросов. Рост разнообразия социальных запросов способствует выделению целевых групп, нуждающихся в уникальных мерах поддержки, стимулирования, активизации деятельности и иных точечных воздействиях.

Цифровая трансформация государственного управления выступает одновременно и причиной, и средством обеспечения внедрения кастомизации, поскольку развитие цифровых экосистем и разнообразных электронных сервисов позволяет учитывать индивидуальные потребности и формировать персонализированные услуги. Так, экосистема мер поддержки в структуре государственной информационной системы промышленности (ГИСП) обеспечивает характеристику ГИСП как единого окна поиска и получения мер государственной поддержки для предприятий промышленности. Ключевыми сервисами экосистемы мер поддержки выступают навигатор мер поддержки и сервисы получения мер поддержки. Навигатор мер поддержки содержит все сведения о мерах поддержки федерального и регионального уровней (реестр мер поддержки) различных администраторов мер поддержки (органов государственной власти и институтов развития), что обеспечивает возможность подбора мер поддержки пользователям по соответствующим параметрам поиска (с учетом уровня и типа меры поддержки, региона, отраслевого вида деятельности, размера предприятия и соответствующего запроса (проблемы) и др.) или через функцию подбора рекомендованных мер поддержки и последующего проактивного уведомления предприятия о появлении мер согласно профилю пользователя в ГИСП.

Концептуальную связку в сфере государственного управления получают кастомизация и проактивность как синтез персонализации услуг и упреждающих решений (предиктивная персонализация или проактивная кастомизация). Алгоритмы предиктивной персонализации позволяют прогнозировать индивидуальные запросы до их явного выражения. К числу суперсервисов проактивной кастомизации можно отнести анализ жизненных событий через агрегацию данных, автоматическую активацию персонализированных пакетов услуг, уведомления до наступления права. Разрабатываются цифровые двойники для мониторинга комплексного состояния территории, создания персонализированных сценариев и прогнозирования кризисов в отраслевом и территориальном масштабе, оценки текущей и прогнозирования потенциальной доступности услуг, объектов инфраструктуры и др. Отнесение таких адаптивных систем к кастомизированным практикам в управлении возможно по их способности автоматически изменять данные алгоритма своего функционирования (параметры системы) для поиска оптимальных состояний в ответ на изменяющиеся условия и новые данные. При этом следует учитывать этичность использования искусственного интеллекта, например инструментов нейросетевой кластеризации для сегментации целевых групп (территорий), граничащую с возможными репутационными, финансовыми и иными потерями для включенных/исключенных объектов анализа. Проблемы и риски алгоритмической предвзятости искусственного интеллекта

в решении социально-экономических задач актуализируют научный интерес и предложения по применению рекомендательных систем и мер, направленных на создание справедливых и этичных систем искусственного интеллекта [1; 8].

Сложность внешней среды, обусловленная технологическими прорывами, санкционным давлением, нарушением взаимосвязей и их новым конструированием, требует быстроты реагирования на адаптацию систем и практик к новым условиям. Императив срочности становится необходимым условием для обеспечения соответствия управлеченческих механизмов приоритетам политики, запросам, вызовам, угрозам и новым возможностям. Данное обстоятельство, как и вышеупомянутые причины, требуют отказа от универсальных подходов и перехода к гибким методам управления и регулирования, персонализированным и адресным управлеченческим механизмам (кастомизированным подходам). При этом, ключевая особенность результативности кастомизации в сфере государственного управления зависит от баланса между индивидуализацией и сохранением единства правовых и институциональных рамок.

### Заключение

Феномен кастомизации демонстрирует эволюцию управлеченческих практик от производственной сферы к сфере государственного управления. Общим признаком кастомизации в сфере производства, менеджменте и государственном управлении выступает отказ от универсальных практик в пользу их адаптации к запросам потребителей, особенностям конкретной организации, территории, социально-экономическим процессам. Сфера государственного управления по сравнению со сферами производства и менеджмента имеет больше ограничений для применения кастомизированных подходов, вской причиной которых выступает непрерывный поиск баланса между персонализацией и сохранением единства правовых рамок. Доказательность результативности кастомизации в сфере производства стала фактором масштабирования как практик, так и сфер приложения. Результативность кастомизации не является абсолютной, кастомизированные подходы не статичны, они имеют свойство изменяться под соответствующие условия. Именно определение условий, которые задают входные параметры, определяют настройки и самоорганизацию систем, может стать источником рисков неполучения достоверных данных и результатов или потери контроля.

Цифровая трансформация процессов, отраслей и сфер способствует применению адаптивных систем искусственного интеллекта, которые могут изменять свои алгоритмы в ответ на изменяющиеся условия и новые данные. Вместе с тем остаются вопросы алгоритмиче-

ской предвзятости таких систем, которые направлены на формирование справедливого и инклюзивного подхода к разработке и применению искусственного интеллекта. Для обеспечения результативности кастомизации, в том числе проактивной кастомизации в управляемческих практиках, приоритетными выступают федеральные стандарты проактивности, а также расширение комплексного регулирования искусственного интеллекта (нормативные-правовые акты, технические стандарты,

этические нормы). При этом ключевыми метриками нормативного регулирования должны быть обязательная оценка влияния искусственного интеллекта, классификация систем и технологий искусственного интеллекта по уровню риска, право на объяснимость, право на алгоритмическую прозрачность, аудит систем и алгоритмов искусственного интеллекта, запрет на использование искусственного интеллекта без контроля человека (или обязательная сертификация) в критических сферах.

## ЛИТЕРАТУРА

- Блануца В.И. Дискриминация отдельных российских регионов в социально-экономической кластеризации на основе нейросети Кохонена // Экономика. Информатика. — 2025. — № 52(1). — С. 5–18. DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-5-18.
- Глухова Е.В., Набок О.А. Глобус SAPI. Гибкие индикаторы состояния организации для заинтересованных сторон // Вопросы инновационной экономики. — 2021. — Том 11. — № 3. — С. 1077–1092. <https://elibrary.ru/item.asp?id=46618222>
- Калинин А.Ф., Кавинская Н.К., Демина Ю.А., Кукшинов Р.Ф., Линецкий Ю.Л., Савина Д.И. Повышение качества программ бизнес-образования руководителей уровня «топ» промышленных компаний через кастомизацию лучших практик // Лидерство и менеджмент. — 2021. — Том 8. — № 3. — С. 341–356. <https://elibrary.ru/item.asp?id=46540776>
- Нетиевский А.В., Прилуцкая М.А. Управление заказом в эпоху кастомизации // Управленческие науки. — 2024. — Т. 14. — № 3. — С. 21–35. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=71308643>
- Романовский Р.С., Петровская Р.С., Андреева Е.Г. Массовая кастомизация как перспективное направление в развитии промышленного производства // Костюмология. — 2021. — Т. 6. — № 4. — п.н. 5. <https://elibrary.ru/item.asp?id=48043277>
- Татаринов К.А., Музыка С.М., Аникиенко Н.Н., Савченко И.А. Феномен массовой персонализации и кастомизации // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 7-1. — С. 99–104. <https://elibrary.ru/item.asp?id=54232694>
- Титов С.А., Титова Н.В. Оценка экономических эффектов от кастомизации продукции российских промышленных предприятий // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2022. — Т. 13. — № 1. — С. 26–36. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49332922> Сергеевич
- Харитонова Ю.С., Савина В.С., Паньини Ф. Предвзятость алгоритмов искусственного интеллекта: во просы этики и права // Вестник Пермского университета. Юридические науки. — 2021. — Вып. 53. — С. 488–515. DOI: 10.17072/1995-4190-2021-53-488-515.
- Хоменко Е.Б., Ватутина Л.А., Здобина Е.Ю. Современные тенденции цифровой трансформации промышленных предприятий // Вестник Удмуртского университета. — 2022. — Т. 32. — Вып. 4. — С. 676–682. <https://journals.udsu.ru/econ-law/article/view/7064>
- Ураев Н.Н., Сафаргалиев М.Ф. Кастомизация цифрового менеджмента в сфере реализации продукции // Экономика Центральной Азии. — 2018. — Том 2. — № 1. — С. 29–42. <https://elibrary.ru/item.asp?id=44644788>

© Медведева Надежда Васильевна (medvedeva-nv@ranepa.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»