

Менеджмент и маркетинг высокотехнологичных услуг процессного типа

Management and Marketing of High-Tech Process-Based Services

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-1-15-21

Получено: 26 ноября 2025 г. / Одобрено: 05 ноября 2025 г. / Опубликовано: 30 марта 2026 г.

Маркова В.Д.

Д-р экон. наук, профессор, ФГБУН «Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН», г. Новосибирск,
e-mail: markova.pro@yandex.ru

Озджихина Н.В.

Генеральный директор, Центр новых медицинских технологий,
г. Новосибирск,
e-mail: ozhikhina@mail.ru

Markova V.D.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian branch RAS, Novosibirsk,
e-mail: markova.pro@yandex.ru

Ozhikhina N.V.

General Manager, Centre of New Medical Technologies, Novosibirsk,
e-mail: ozhikhina@mail.ru

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена фундаментальными сдвигами, происходящими в современной экономике: устойчивым ростом доли сектора услуг, усложнением их структуры и содержания, а также масштабным влиянием цифровых технологий, платформенных решений на сферу услуг. В этих условиях особое значение приобретают высокотехнологичные услуги, управление которыми требует переосмысления традиционных подходов менеджмента. В работе предложена типология высокотехнологичных услуг по форме оказания: услуги проектного типа, разовые, с четкими сроками и результатами, и услуги процессного типа, повторяющиеся, с меняющимися параметрами взаимодействия участников. В качестве объекта исследования выбраны услуги процессного типа, управление которыми сталкивается с наибольшими вызовами: необходимость обеспечения стабильного качества, адаптации к меняющимся требованиям клиентов, интеграции технологий и человеческого капитала. Обоснована целесообразность применения модели интегрированного менеджмента услуг К. Лавлока в сочетании с концепцией реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Чампи для системного совершенствования управления операционной деятельностью, маркетингом и персоналом. Эти процессы рассматриваются как ключевые с точки зрения обеспечения соответствия услуги ожиданиям клиентов и поддержания конкурентоспособности. Отдельно подчеркивается роль управления знаниями как критического фактора устойчивого роста компании в сфере высокотехнологичных услуг.

Ключевые слова: бизнес-процессы в сфере услуг, инновационные услуги, услуги процессного типа, управление знаниями, интегрированный менеджмент услуг.

Abstract

The relevance of this study is determined by fundamental shifts occurring in the modern economy: the sustained growth of the service sector's share, increasing complexity in service structure and content, and the profound impact of digital technologies and platform-based solutions on the service industry. Under these conditions, high-tech service acquire particular significance, requiring a rethinking of traditional management approaches.

The paper proposes a typology of high-tech services based on their delivery format: project-based service – one-off, with clearly defined timelines and outcomes and process-based service – recurring, characterized by dynamically evolving parameters of stakeholder interaction. The study focuses on process-based service as its research object, since their management faces the greatest challenges: ensuring consistent quality, adapting to changing customer requirements, and integrating technology with human capital. The paper justifies the applicability of C. Lovelock's integrated service management model in combination with M. Hammer and J. Champy's business process reengineering (BPR) concept for the systemic improvement of three core business processes: operations, marketing, and human resource management. These processes are analyzed as critical to ensuring service alignment with customer expectations and sustaining competitive advantage. Additionally, the study emphasizes knowledge management as a key factor driving sustainable growth and innovation in high-tech service management.

Keywords: service business processes, innovative services, process-based services, knowledge management, integrated service management.

1. ВВЕДЕНИЕ

Традиционно к высокотехнологичным услугам (ВТУ) относят услуги, в основе которых лежит использование научных разработок, передовых технологий и инноваций. В течение определенного отрезка времени они могут формировать уникальную нишу на рынке, но затем копируются конкурентами и теряют свою уникальность, оставаясь по своей природе высокотехнологичными услугами. Рынок таких услуг динамично развивается и характеризуется большим разнообразием услуг, следствием чего являются разные подходы к определению высокотехнологичных отраслей [12].

Распространенной международной классификацией высокотехнологичных услуг является подход *NACE*, принятый в Европейском союзе, в соответствии с которым выделяются виды услуг в зависимости от уровня использования знаний. Это высокотехнологичные наукоемкие услуги (научно-иссле-

довательские работы, ИТ-услуги, услуги связи и телекоммуникаций и пр.); высокотехнологичные рыночные услуги (инженерные, управленческие, юридические и другие деловые услуги); финансовые и страховые услуги, а также другие высокотехнологичные услуги, в том числе в сфере здравоохранения и образования [9; 12]. В связи с развитием цифровых технологий этот список расширяется за счет услуг, применительно к которым используется термин «умный» (*smart service*): услуги в системе умного города, умные дома, умные услуги в сфере энергетики (умные счетчики и *smart grids*), транспорта (автономный транспорт, беспилотники), финансовой сфере (бесконтактные платежи), в туризме, ритейле и многих других сферах.

При всем многообразии ВТУ по форме реализации их можно разделить на два основных типа: услуги, которые реализуются в форме проекта, и услуги, которые реализуются в форме процесса. По-

сколькx в сфере управления проектами, в том числе и применительно к услугам накоплен большой опыт, который широко описан в литературе, то акцент в статье сделан на услуги процессного типа, которые и стали объектом исследования.

Предполагается, что управление высокотехнологичными услугами процессного типа требует переосмысления традиционных подходов к менеджменту таких услуг.

Цель статьи — выявить специфические особенности высокотехнологичных услуг процессного типа и на их основе разработать практические рекомендации по управлению ключевыми бизнес-процессами (операционная деятельность, маркетинг, управление персоналом), обеспечивающими качество технологически сложного сервиса и его соответствие требованиям клиентов.

2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методической основой исследования является интеграция модели менеджмента услуг К. Лавлока с принципами реинжиниринга бизнес-процессов Хаммера — Чампи для исследования системной трансформации ключевых процессов в сфере ВТУ. В соответствии с этими подходами рассмотрены ключевые бизнес-процессы в сфере услуг: это процесс оказания услуги (операционная деятельность), маркетинг и управление персоналом, применительно к которым описаны основные задачи и аспекты управления в сфере высокотехнологичных услуг процессного типа.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

Сложности и специфика управления компаниями, которые оказывают высокотехнологичные услуги, во многом обусловлена особенностями таких услуг, отличающимися их от товаров и других видов услуг. Анализ литературы [6; 8; 9; 21 и др.] позволил авторам систематизировать основные отличительные признаки высокотехнологичных услуг.

Особенностью ВТУ является использование передовых технологий при их оказании. Причем это могут быть как технологии широкого применения, включая новые производственные технологии (роботизация, интернет вещей и др.), технологии работы с данными, искусственный интеллект, блокчейн и другие цифровые технологии, так и узкоспециализированные технологии, присущие конкретной сфере услуг (автоматизированное проектирование, моделирование процессов и объектов и др.). Ускорение темпов развития технологий обуславливает необходимость быстрой адаптации сферы услуг к новым технологиям и потребностям рынка. Неод-

нозначной характеристикой ВТУ является наличие инноваций в процессе их оказания. Некоторые исследователи ВТУ считают, что в их составе обязательно должна быть инновационная составляющая, а компании, оказывающие такие услуги, должны заниматься научными исследованиями и разработками [8], но такой подход существенно сужает сферу ВТУ. Считаем, что эта характеристика не является значимой особенно в условиях развития разнообразных форм партнерства и неоднозначности трактовки понятия инновации.

Важной особенностью ВТУ является высокий уровень творческой интеллектуальной составляющей в процессе оказания таких услуг, а следовательно высокая квалификация персонала, обладающего специализированными компетенциями. Более того, в связи развитием междисциплинарных знаний и технологий ВТУ становятся все более комплексными и сложными, что, в свою очередь, требует регулярного обучения специалистов, организации обмена накопленными знаниями и развития внутренних коммуникаций в компании.

Высокий уровень интеллектуальной составляющей ВТУ приводит к высокой доле затрат на оплату труда в стоимости услуги при одновременной сложности оценки этих затрат и установления цены услуги. Зачастую процесс ценообразования является договорным. Наряду со сложностью точного определения затрат, а зачастую и сроков оказания таких услуг к специфике ВТУ можно отнести риск несоответствия первоначального восприятия услуги потребителем и ее практической реализации.

К этим общим особенностям высокотехнологических услуг также добавляются характеристики, вытекающие из многообразия ВТУ. При этом все ВТУ с операционной точки зрения можно разделить на четыре широкие группы: по объектам обслуживания — это люди или объекты, по характеру действий — осязаемые или неосязаемые действия (табл. 1).

Однако с позиций организации управления авторы предлагают разделить ВТУ на две большие группы *по форме их реализации*:

- услуги, которые реализуются в форме проекта и имеют, как правило, высокий уровень новизны и/или уникальности. Проектный тип оказания услуг присущ инжиниринговым, консалтинговым, проектным организациям и во многом ИТ-услугам;
- услуги процессного типа, к числу которых можно отнести медицинские, образовательные услуги, услуги связи и телекоммуникаций, финансовые и многие другие виды услуг.

Таблица 1

Классификация услуг

Объект обслуживания Характер действий	Люди	Объект-собственность
Осязаемые действия	1. Обслуживание потребителей Здравоохранение	3. Обслуживание имущества Проектирование Инжиниринг Мониторинг состояния объектов ИТ-услуги
Неосязаемые действия	2. Нематериальные действия, направленные на человека Образование Информационные услуги, СМИ Связь, телекоммуникации Консультации Культурно-развлекательные услуги	4. Обработка информации Финансовые услуги Страхование Операции с ценными бумагами Юридические услуги Обработка данных и аналитика Хранение данных Программирование

Составлено автором по [6, с. 79; 17, с. 220].

Применительно к классификации услуг, приведенной в табл. 1, можно сказать, что практически все услуги, направленные на людей, имеют процессный характер, тогда как в услугах, направленных на объекты, могут быть как проектные, так и процессные услуги, при том что в группе 3 преобладают проектные услуги, а в группе 4 — процессные.

В организациях, оказывающих услуги проектного типа, управление организуется по проектам, а проблемы связаны с приоритизацией и координацией работ при наличии портфеля проектов. В сфере проектного управления разработаны специализированные стандарты и методы управления проектами такие как *Agile*-метод, метод интеграции разработки и использования услуг (*DevOps*), метод дизайн мышления, позволяющий генерировать решения на основе проблем и потребностей целевой аудитории. Много специальных методов разработано для управления ИТ-проектами, что связано с их сложностью, в том числе сложностью понимания со стороны заказчиков, а также с длительным временем использования результатов таких услуг. Это методы управления обслуживанием и поддержкой, а также управления данными и аналитикой для улучшения опыта пользователей (*UX*). Имеется множество публикаций, учебных курсов и рекомендаций, позволяющих совершенствовать управление проектами в различных сферах, в том числе в сфере услуг [11; 20].

В отличие от проектного управления, исследований по управлению услугами процессного типа значительно меньше. Анализ публикаций показывает, что проблемы процессного управления рассматриваются применительно к образовательным [1], ме-

дицинским [4; 14], государственным услугам [15]. Идет обсуждение целесообразности использования процессного подхода в ИТ-сфере, где традиционно применяется проектное управление. В статье рассматриваются только услуги процессного типа.

В целом отличительной особенностью услуг процессного типа является сложность разделения или неразрывность процесса оказания услуги и результата услуги [17, с. 189]. Услуга вначале продается, а затем одновременно производится и используется. Эта уникальная последовательность процессов и неотделимость производства услуги (операционная задача) от ее потребления (маркетинговая задача) значительно повышает роль маркетинговой функции в сфере услуг и определяет важность трех сфер в управлении услугами: это *операционная деятельность, маркетинг и управление персоналом* [17, с. 181, с. 57]. Именно эти три сферы управления в услугах также выделяет К. Лавлок [6, с. 54], хотя в более широком контексте он рассматривает восемь компонентов интегрированного менеджмента услуг.

Другой особенностью оказания услуг процессного типа является то, что при всем разнообразии таких услуг существуют два полюса процессов: стандартизированный и индивидуализированный [6, с. 450]. В стандартизированном процессе оказания услуги все этапы выполняются в четко определенной очередности, что должно обеспечивать получение единообразного результата, иными словами, может быть четко прописан *алгоритм* выполнения действий. Однако высокий уровень творческой составляющей в ВТУ обуславливает возможность изменения алгоритма или содержания отдельных этапов работ. Такие изменения или адаптация процесса под потребности конкретного клиента приводят к индивидуализации, или персонализации услуги.

Развитие цифровых технологий приводит к тому, что услуги с неосязаемыми действиями (2-я и 4-я группы в табл. 1) могут быть оцифрованы, что во многих случаях позволяет разделить процесс создания услуги и ее потребления. Цифровизация процесса применительно к услугам 2-й группы позволяет тиражировать контент (образовательный, новостной, культурный и пр.) и предоставлять его по запросу или в потоковом режиме. Применительно к услугам 4-й группы цифровизация позволяет организовать процесс самообслуживания клиентов (онлайн-банк, личный кабинет в брокерской организации и пр.).

В целом проблемы управления высокотехнологичными услугами многогранны и сложны, поскольку сами услуги могут быть сложными для понимания клиентами, что требует маркетинговых

усилий для объяснения преимуществ услуги и убеждения потребителей в их ценности. Часто такие услуги требуют значительных инвестиций в инфраструктуру и маркетинг, подготовку персонала и управление знаниями. Многие виды ВТУ регулируются со стороны государства в части конфиденциальности и защиты данных, гарантии безопасности и соблюдения установленных стандартов. В условиях высокой неопределенности и динамичности внешней среды организации сферы услуг должны быть гибкими, способными быстро адаптироваться к новым технологиям и изменениям в поведении потребителей, развивая корпоративную культуру инноваций и сотрудничества.

При анализе управления услугами процессного типа авторы опирались на концепцию бизнес-процессов, предложенную М. Хаммером и Д. Чампи. По их мнению, бизнес-процесс — это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой используются один или более входных потоков ресурсов, а на выходе создается продукт, представляющий ценность для потребителя [18].

Концепция управления бизнес-процессами (*Business Process Management, BPM*) сформировалась в конце 1980-х г., но долгие годы воспринималась как развитие классических подходов менеджмента, включая управление потоками работ, систему менеджмента качества, а затем как часть информационных *ERP*-систем предприятий. С начала 2000-х гг. управление процессами стало рассматриваться как самостоятельное направление менеджмента, ориентированное на операционные бизнес-процессы [13]. В рамках этой концепции подчеркивается важность организации управления процессами с ориентацией на потребности клиентов. Применительно к услугам это означает, что компания должна быть *процессно-управляемой* и *клиентоориентированной*.

Как отмечено ранее, в управлении услугами важны три составляющих: операционная деятельность по оказанию услуги, маркетинг, ориентированный на клиента, и управление персоналом, участвующим в оказании услуги клиентам. Процессы операционной деятельности являются основными, поскольку они создают ценность для клиентов, но важны и поддерживающие процессы, связанные с маркетингом и управлением персоналом.

Организация процессного управления предполагает, что все процессы, которые создают услугу, должны быть четко описаны, документированы и понятны всем участникам. Это позволяет устанавливать *стандарты качества обслуживания* (скорость записи или оформления заказа, время ожидания и время обслуживания, наличие дополняющих услуг

и т.д.) и на их основе показатели оценки качества работы персонала (*KPI*).

В цифровую эпоху важной составляющей процессного управления становится сбора данных о процессах, услугах и клиентах, их отзывов для последующего анализа и принятия обоснованных управленческих решений по совершенствованию бизнес-процессов и улучшению качества услуг.

Процессное управление ориентировано на повышение качества обслуживания клиентов за счет постоянного мониторинга, анализа и совершенствование процессов, повышения их прозрачности, устранения дублирующих или лишних этапов, сокращения времени и ресурсов на предоставление услуги. Для этого применяются системы автоматизации процессов, *CRM*-системы, проводится анализ клиентского опыта и анализ пути клиента при обслуживании людей.

Применительно к *операционной деятельности*, т.е. к процессу оказания услуги управление ориентировано на выявление узких мест данного процесса и рационализацию последовательности действий. Основными аспектами операционной деятельности, которые требуют внимания менеджеров, являются:

- организационная структура компании и система взаимодействия персонала, ориентированная на сокращение времени оказания услуги [2];
- стандартизация или персонализация действия персонала, в принципе необходим поиск баланса между стандартизацией процесса и кастомизацией самой услуги [6];
- количество стадий в процессе оказания услуги: есть ли лишние или избыточные стадии;
- вовлеченность потребителей в процесс оказания услуги: если она присутствует, то необходимо анализировать клиентский опыт и/или карту пути клиента (постановка задачи для маркетинга);
- автоматизация процесса оказания услуги и применение самообслуживания клиентов (онлайн-банк, например), а также автоматизация сбора данных и их обработки;
- определение направлений дальнейшего развития услуг — инновации услуг.

При определении направлений развития услуг целесообразно воспользоваться предложенной американскими исследователями классификацией инновационных услуг, основанной на двух критериях: тип выгоды, которую получает потребитель и которая связана с самой услугой или способом ее получения; а также возможность разделения процесса создания услуги и ее потребления, которая дает потребителю способ использования услуги в любом

месте и в любое время [22]. В рамках этой классификации выделяются:

- 1) гибкие решения, которые связаны с использованием цифровых технологий, что позволяет разделить производство и потребление услуги во времени и пространстве. В этом случае потребитель пользуется услугой тогда, когда в этом возникает необходимость (по требованию). Примерами являются разработка мобильных приложений в сфере банковских и иных услуг, создание стриминговых (поточковых) сервисов для просмотра новостей, развлекательного контента;
- 2) управляемые удобства — ценность для потребителей представляет не сама услуга, которая также доступна в любом месте и в любое время, а способ ее предоставления. Это быстрый и бесплатный поиск информации, коммуникации, обмен фотографиями и пр.;
- 3) рост комфорта или новый клиентский опыт целесообразно использовать в ситуации невозможности разделения производства и потребления услуги. Примером является французский цирк, который соединил цирк с театром, спортивными и иными номерами;
- 4) при невозможности разделения процессов производства и потребления услуги можно изменить способ предоставления услуги, например, оказывая ее дистанционно.

Важность *процесса маркетинга* в сфере услуг определяется свойствами услуг, в первую очередь их неосязаемым характером, невозможностью опробовать услугу до ее приобретения. Возрастание роли сферы услуг в экономике привело к расширению составляющих комплекса маркетинга от *4P* до *7P*: к товару, цене, сбыту и продвижению добавлены процессы, люди и физическое окружение места, где оказываются услуги.

Однако в последнее время акцент в маркетинге в сфере услуг сместился на управление опытом потребителя¹, что отвечает принципу клиентоориентированности. Связано это с тем, что организации сферы услуг традиционно имеют больше «точек соприкосновения» с потребителями, чем производители товаров, особенно там, где услуга неотделима от потребления и клиенты посещают сервисную организацию. В этом случае опыт потребителя формируется не только в процессе предоставления услуги, также к нему добавляется оценка сотрудников (их поведение и внешний вид) и оценка дизайна помещения организации. Все эти факторы влияют

на потребительскую оценку качества и ценности услуги. Что касается услуг, потребление которых отделено от их производства, где потребители не могут наблюдать процесс создания услуги, а это финансовые, страховые, информационные услуги, связь и телекоммуникации, ИТ-услуги и др., то важным аспектом маркетинга таких услуг является формирование *обещания бренда*. Отметим, что по мере развития цифровых технологий для все большего вида услуг становится возможным разделение процесса производства и потребления, видимо, кроме услуг, направленных на тело человека (медицинские услуги, реабилитация и др.).

Исходя из этого, основными аспектами маркетинга, которые требуют внимания со стороны руководства, становятся:

- при обслуживании людей: анализ карты пути клиента², клиентского опыта, а также внимание к дизайну помещений, внешнему виду сотрудников, культуре общения;
- при оказании услуг, которые отделены от производства, формирование обещаний бренда и гарантий их выполнения, а также обеспечение удобства получения услуги, будь то самообслуживание при использовании мобильных приложений и других технологий, либо непосредственное взаимодействие с компанией, возможности для клиентов получить консультации;
- во всех случаях: фокус на клиентах — клиентоориентированность компании, организация обратной связи от потребителей, работы с отзывами и быстрого реагирования на проблемы в обслуживании, разработка программы лояльности для клиентов.

Отметим, что важной задачей маркетинга в сфере услуг является оценка качества услуг на основе выявления расхождений между тем, что обещает компания потребителям и тем, как они воспринимают услугу и процесс обслуживания, опираясь на концептуальные модели маркетинга услуг [10; 16].

Неотъемлемой составляющей высокотехнологичных услуг является квалифицированный *персонал*, который оказывает эти услуги, причем важны не только непосредственные исполнители, но и сотрудники бэк-офисов компании.

Общепризнано, что профессионализм и квалификация персонала являются ключевыми факторами успеха организаций в сфере высокотехнологичных услуг, поскольку персонал становится неотъемлемой частью услуги, особенно в ситуации, когда производство и потребление услуги не могут быть разде-

¹ *Клиентский опыт (Customer Experience, CX)* — это совокупность всех впечатлений, эмоций, взаимодействий и восприятий, которые клиент получает при взаимодействии с компанией, брендом или услугами [3].

² *Карта пути клиента (Customer Journey Map, CJM)* — это визуализация пути клиента с момента поиска услуги до ее приобретения [7].

лены. В этом случае доверие со стороны клиентов становится основным фактором выбора сервисной организации. Но исследователи чаще всего делают акцент на подбор, мотивацию и обучение персонала в сфере услуг, а также на систему оплаты и ее привязку к результатам труда [5]. При несомненной важности этих аспектов, а также вовлеченности сотрудников бизнес-процессы и развития корпоративной культуры в сфере высокотехнологичных услуг возрастает роль управления знаниями, поскольку такие услуги во многом основаны на экспертных знаниях сотрудников.

Способность обучаться быстрее и эффективнее конкурентов, а также аккумулировать знания сотрудников и совместно их использовать становится ключевой компетенцией компании в сфере услуг. Более того, умение по-новому комбинировать знания для предоставления новых и больших выгод клиентам, а также множественное применение одних и тех же знаний и компетенций ведут к формированию ресурсных рычагов [19]. По сути, ресурсный рычаг в сфере услуг есть проявление эффекта мультипликации от комбинирования знаний сотрудников со структурным капиталом компании. Однако проблемы распространения и совместного использования знаний сотрудников, их комбинирования пока не нашли отражения в исследованиях применительно к сфере услуг. Отметим, что одним из инструментов

в этой сфере является наставничество и менторинг [23], также важно наличие в компании специалистов, которые смогут организовать сотрудничество.

4. ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, опираясь на специфику высокотехнологичных услуг, предложено их деление на два типа по форме оказания: услуги, которые реализуются в форме проекта, и услуги процессного типа. Применительно к услугам процессного типа как объекту исследования показана целесообразность управления бизнес-процессами, где ключевыми являются операционный процесс, маркетинг и управление персоналом. Раскрыты основные задачи и аспекты управления в каждом бизнес-процессе, направленные на обеспечение качества услуг и их соответствие ожиданиям клиентов. Также показано, что важным фактором развития и повышения конкурентоспособности компании в сфере услуг является управление накопленными знаниями.

В целом развитие технологий, изменение ожиданий потребителей, структурные и экономические сдвиги в экономике обуславливают необходимость гибкого и адаптивного процессного управлению высокотехнологичными услугами с акцентом на клиентов, персонал и компетенции компании, т.е. компания в сфере высокотехнологичных услуг должна быть процессно-управляемой и клиентоориентированной.

Литература

1. Витевская О.В. Формирование механизма управления образовательными услугами [Текст] / О.В. Витевская, О.И. Голиков // Вестник Волжского университета. — 2017. — Т. 2. — № 2.
2. Гвоздев М.Ю. Особенности контроля бизнес-процессов на предприятиях сферы услуг в условиях перехода к цифровой экономике [Текст] / М.Ю. Гвоздев, Т.В. Денисова, А.С. Малькова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». — 2021. — Т. 15. — № 1. — С. 77–82. DOI: 10.14529/em210108
3. Дью Р. Клиентский сервис: как вывести бизнес на новый уровень [Текст] / Р. Дью, С. Аллен. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 316 с.
4. Куликова О.М. Онтологическая модель процессного управления оказанием медицинских услуг в здравоохранении РФ [Текст] / О.М. Куликова, Г.Д. Боуш // Наука о человеке: гуманитарные исследования. Раздел 3. Экономические науки. — 2016. — № 1. — С. 215–220.
5. Кучумов А.В. Современные тренды управления персоналом в сфере услуг [Текст] / А.В. Кучумов, Е.В. Печерица // Техничко-технологические проблемы сервиса. — 2021. — № 1. — С. 57–61.
6. Лавлок К. Маркетинг услуг. Персонал, технологии, стратегии [Текст] / Л. Лавлок. — М.: Вильямс, 2005. — 1008 с.
7. Матвиенко О.И. Карта пути клиента (customer journey map) — инструмент изучения поведения потребителя от возникновения потребности до совершения покупки

References

1. Vitevskaja O.V., Golikov O.I. Formation of an educational services management mechanism. Bulletin of the Volga University, 2017, vol. 2, no. 2. (in Russian).
2. Gvozdev M.Yu., Denisova T.V., Mal'kova A.S. Specifics of controlling business processes at service enterprises in the context of transition to digital economy. Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management, 2021, vol. 15, no. 1, pp. 77–82 (in Russian). DOI: 10.14529/em210108
3. Dew R., Allen C. Customer experience innovation. M.: Al'pina publisher, 2020. 316 p. (in Russian).
4. Kulikova O.M., Boush G.D. Ontological model of process management of medical services in the health of Russian Federation. Human Sciences: Humanities Research. Section 3. Economic Sciences, 2016, no. 1, pp. 215–220. (in Russian).
5. Kuchumov A.V., Pecheritsa E.V. Modern trends in service personnel management. Technical and technological problems of the service, 2021, no. 1, pp. 57–61 (In Russian).
6. Lovelock Ch. Service marketing: people, technology, strategy. M.: Vil'ams, 2005. 1008 p. (in Russian).
7. Matvienko O.I., Aleshina O.G. Customer journey map - a tool for studying consumer behavior from needing before purchase. Modern economy success, 2020., no. 1, pp. 91–98 (in Russian).
8. Melenkin B.L. High-tech service sector: essential content and role in the innovation process. Economy and ecology of territorial formations, 2019, vol. 3, no. 3, pp. 40–47 (in Russian).

- [Текст] / О.И. Матвиенко, О.Г. Алешина // *Modern economy success*. — 2020. — № 1. — С. 91–98.
8. Меленкин В.Л. Сектор высокотехнологичных услуг: сущностное содержание и роль в инновационном процессе [Текст] / В.Л. Меленкин // *Экономика и экология территориальных образований*. — 2019. — Т. 3. — № 3. — С. 40–47. — URL: <https://doi.org/10.23947/2413-1474-2019-3-3-40-47>
 9. Мешко Н.П. Теоретическое исследование особенностей сферы высокотехнологичных услуг как ключевого фактора инновационного развития экономики [Текст] / Н.П. Мешко, Д.Н. Щитов // *Альманах современной науки и образования*. — 2013. — № 2. — С. 111–121.
 10. Новаторов Э.В. Сравнительный анализ теорий маркетинга услуг [Текст] / Э.В. Новаторов // *Вестник СПбГУ. Серия: Менеджмент*. — 2008. — № 2. — С. 40–55.
 11. Пасерба А.В. Управление presale-проектом: продажа высокотехнологичных услуг в свете методологии PMBOK [Текст] / А.В. Пасерба // *Управление продажами*. — 2012. — № 4. — С. 208–213.
 12. Пешина Э.В. Методические подходы к идентификации высокотехнологичности и наукоемкости продукции (товаров, услуг) [Текст] / Э.В. Пешина, П.А. Авдеев // *Известия УрГЭУ*. — 2013. — № 2. — С. 11–27.
 13. Пожидаев Р.Г. Эволюция управления бизнес-процессами и реализация инициатив по совершенствованию бизнес-процессов [Текст] / Р.Г. Пожидаев // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. — 2020. — № 3. — С. 122–132. — DOI: 10.17308/econ.2020.3/3111
 14. Сигова М.В. Приоритетные направления совершенствования процессного управления оказанием медицинских услуг в учреждениях здравоохранения Российской Федерации [Текст] / М.В. Сигова, О.М. Куликова, А.А. Бобошко // *Вестник РАЕН (СПб)*. — 2015. — № 4. — С. 43–46.
 15. Смирнова Ю.Л. Процессный подход в сфере государственного управления: опыт применения в многофункциональных центрах Санкт-Петербурга [Текст] / Ю.Л. Смирнова, Л.С. Токарева, М.М. Александрова [и др.] // *Вопросы инновационной экономики*. — 2024. — Т. 14. — № 3. — С. 883–900.
 16. Филатова Т.А. Критерии оценки качества услуг в сервисной организации [Текст] / Т.А. Филатова // *Российское предпринимательство*. — 2013. — Т. 14. — № 6. — С. 82–87.
 17. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг [Текст] / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. — СПб.: Питер, 2002. — 752 с.
 18. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. — СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. — 332 с.
 19. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст] / Г. Хэмел, К.К. Прахалад. — М.: Олимп-Бизнес, 2002. — 288 с.
 20. Чупина Ж.С. Механизм управления высокотехнологичными проектами, обеспечивающими технологический суверенитет приоритетных отраслей экономики в условиях неопределенности [Текст] / Ж.С. Чупина // *Финансовый менеджмент*. — 2024. — № 8. — С. 127–134.
 21. Юдин Б.А. Совершенствование менеджмента процесса реализации высокотехнологичных услуг в условиях рынка [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Б.А. Юдин. — М., 2004. — 21 с.
 22. Berry L., Shankar V., Parish J., Dotze T. (2006). Creating new markets through service innovations. *MIT Sloan Management Review*, 47 (2) [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/237556990Creating_New_Markets_Through_Service (дата обращения: 15.12.2025).
 23. Johnson W., Ridley C. The elements of mentoring: the 65 key elements of mentoring. St. Martin's Publishing, 2008. 176 p.
 - Russian). URL: <https://doi.org/10.23947/2413-1474-2019-3-3-40-47>
 9. Meshko N.P., Shitov D.N. Theoretical study of the features of the high-tech services sector as a key factor in innovative economic development. *Almanac of Modern Science and Education*, 2013, no. 2, pp. 111–121 (in Russian). URL: www.gramota.net/materials/1/2013/2/33.html
 10. Novatorov E.V. Comparative analysis of service marketing theories. *Vestnik of St. Petersburg State University. Series: Management*, 2008, no. 2 pp. 40–55. (in Russian).
 11. Paserba A.V. Presale Project Management: Selling High-Tech Services in the Light of the PMBOK. *Sales Management*, 2012, no. 4, pp. 208–213. (In Russian).
 12. Peshina E.V., Avdeev P.A. Methodical approaches to identifying the high-tech and science-intensive nature of products (goods, services). *USUE News*, 2013, no. 2, pp.11–27. (In Russian).
 13. Pozhidaev R.G. Evolution of business process management and implementation of business process improvement initiatives. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2020., no. 3, pp. 122–132. (In Russian). DOI: 10.17308/econ.2020.3/3111
 14. Sigova M.V., Kulikova O.M., Boboshko A.A. Priorities of improving process management of providing medical services in the healthcare institutions of Russian Federation. *Vestnik RAEN (SPb)*, 2015, no. 4, pp. 43–46. (In Russian).
 15. Smirnova Y.L., Tokareva L.S., Aleksandrov M.M. et al. The process approach in public administration: experience of St. Petersburg multifunctional centers. *Russian Journal of Innovation Economics*, 2024, no. 14 (3), pp. 883–900. (In Russian).
 16. Filatova T.A. Criteria for accessing the quality of services in a service organization. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 2014, no. 14(6), pp. 82–87. (in Russian).
 17. Haksever C., Render B., Russell R., Murdick R. *Service management and operations*. СПб.: Питер, 2002. 752 p. (In Russian).
 18. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation*. SPb., 1997. 332 p. (in Russian).
 19. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. М.: Olimp-Business, 2002. 288 p. (in Russian).
 20. Chupina Z.S. A mechanism for managing high-tech projects that ensure the technological sovereignty of priority sectors of the economy in conditions of uncertainty. *Financial management*, 2024, no. 8, pp. 127–134. (in Russian).
 21. Yudin B.A. Improving the management of the process of implementing high-tech services in a market environment: abstract of diss. ... candidate of sciences. М., 2004. 21 p. (in Russian).
 22. Berry L., Shankar V., Parish J., Dotze T. (2006). Creating new markets through service innovations. *MIT Sloan Management Review*, 47 (2). URL: https://www.researchgate.net/publication/237556990Creating_New_Markets_Through_Service (accessed 15 December 2025).
 23. Johnson W., Ridley C. *The elements of mentoring: the 65 key elements of mentoring*. St. Martin's Publishing, 2008. 176 p.