
**СБОРНИК НАУЧНЫХ
РАЗРАБОТОК АСПИРАНТОВ
МОСКОВСКОЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ
АКАДЕМИИ**

2 / 2025



ММА

МОСКОВСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНАЯ
АКАДЕМИЯ

Образовательное частное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

СБОРНИК НАУЧНЫХ РАЗРАБОТОК АСПИРАНТОВ

Московской международной академии
Том 2 – 2025

УДК 330

Сборник научных статей аспирантов
ОЧУ ВО «Московская международная академия»
издается по решению Учёного совета Академии

Редакционная коллегия:

Д.В. Терехова-Пушная, кандидат экономических наук, доцент, декан факультета «Экономика и управление»

Е.С. Кузнецова, заведующий отделом аспирантуры Московской международной академии

Д.А. Кремнёв, начальник отдела мониторинга научно-исследовательских работ и организации научных мероприятий Московской международной академии

С.В. Дмитриук, редактор издательского отдела ММА, кандидат филологических наук – выпускающий редактор.

Сборник научных разработок аспирантов Московской международной академии. – М.: ММА. Том 2– 2025. – 251 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩАЯ ПСИХОЛОГИЯ, ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ, ИСТОРИЯ ПСИХОЛОГИИ

Булгакова С.В., Беловол Е.В. Профессиональное самоопределение подростков в условиях современного общества: сущность, факторы и психолого-педагогические аспекты	8
Зеленская О.С., Шурупова Е.Ю. Восприятие зрительных иллюзий: кросс-культурный аспект	11
Колосков Н.В., Ахмедова Э.М. Проблемы адаптации спортсменов после завершения карьеры: психологические, социальные и профессиональные аспекты	16
Комолова Л.А., Ахмедова Э.М. Особенности ценностно-смысловой сферы женщин-предпринимателей: сравнительный анализ	21
Маркеева Е.А., Беловол Е.В. Представления о дружбе в философии античного мира: от полисного идеала к эллинистическому индивидуализму	26
Мишутин Д.О., Беловол Е.В. Особенности формирования личностной идентичности в виртуальном пространстве: теоретический анализ и психологические эффекты	29
Сафонов Д.Д., Ахмедова Э.М. Эффективность управления как социально-психологический феномен: теоретический анализ и ключевые детерминанты	32
Сорока А.А., Беловол Е.В. Когнитивные составляющие психологического здоровья личности в период взрослости: теоретический анализ и структурные компоненты	35
Уваров Н.А., Шурупова Е.Ю. Психологический портрет пользователя дейтинг-приложения: мотивация и социодемографические характеристики	38
Филатов А.А., Беловол Е.В. Диагностика любознательности: обзор русскоязычных и англоязычных методик	41
Шумский В.С., Шурупова Е.Ю. Дифференциация Я как психологический феномен: теоретические основы, диагностика и клиническое значение	47

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Авилов Н.М. Портфельные стратегии развития транспортной компании на базе экономического обоснования	52
Акутов А.А. Стратегическое управление развитием российского рынка полиэтилена с учётом мировых тенденций	56
Алимов А.А. Оценка финансовой устойчивости предприятий российской автомобильной промышленности с применением интегральных показателей	60
Бондарьков Д.П. Управление персоналом в условиях цифровизации с ориентацией на адаптивное развитие компаний	64

Содержание

Брабец А.С. Организационно-экономические механизмы управления массовым спортом в современной России	68
Бых В.В. Саморегулируемые объединения на рынке охранных услуг как инструмент повышения качества и безопасности	72
Волков И.Ю. Формирование портфеля банковских услуг для корпоративных клиентов с ориентацией на прибыльность и лояльность	76
Гусев К.А. Методологические основы управления угрозами экономической безопасности России в условиях санкций	80
Даниленко Т.И. Организационно-экономические решения для повышения конкурентоспособности российских аэропортов	84
Демчик И.В. Управление конкурентоспособностью российских компаний лёгкой промышленности в условиях либерализации торговли	88
Другов М.К. Институциональные инструменты развития малого и среднего предпринимательства в современной России	92
Дуров Д.В. Продуктовая стратегия банка как драйвер развития розничных финансовых услуг	96
Иванчиков А.О. Методики анализа и прогнозирования развития рынка мяса и мясной продукции в России	100
Ирбайханов А.Х. Стратегии повышения конкурентоспособности операторов сотовой связи	104
Капутин А.Ю. Модели управления просроченной задолженностью коммерческого банка с учётом региональной специфики	108
Киреенко А.С. Оценка и управление рисками манипулятивной активности на российском фондовом рынке	112
Константинов А.А. Стратегическое управление развитием торговли строительными материалами с опорой на анализ спроса	116
Константинов М.А. Система управления экономической информационной безопасностью предприятия в условиях индустриального шпионажа	120
Корольков А.С. Стратегии обеспечения экономической безопасности предпринимательских структур в цифровой среде	124
Кошелев А.С. Оценка коммерческого потенциала футбольных клубов как основа стратегического управления отраслью	128
Кошечко А.Н. Управление проектно-строительными работами на базе кооперации российских и зарубежных проектировщиков	132

Содержание

Краснов Н.В. Системы формирования и использования кадрового потенциала государственной службы российских регионов	136
Кучма Д.И. Внутрикорпоративное обучение в сфере услуг как инструмент повышения эффективности управления человеческими ресурсами	140
Лавров А.А. Совершенствование системы показателей устойчивого развития регионов России	144
Логинов А.Г. Инновационные технологии стратегического планирования деятельности организаций спортивной индустрии	149
Макаров Н.В. Цифровые инструменты и конкурсные процедуры как драйвер повышения эффективности управления строительным рынком	153
Медведев М.В. Инновационные технологии управления судоходной компанией в цифровой бизнес-среде	157
Медвецкая А.К. Территориальные сервисные кластеры как механизм укрепления конкурентоспособности региональной экономики	161
Меркудинов И.И. Влияние международной торговли информационными технологиями на социально-экономическое развитие российских регионов	165
Минигалиев А.И. Комплексная система управления охраной труда на предприятии с использованием цифровых технологий	169
Михаль М.С. Экономические методы управления мультитранспортным предприятием на основе единой системы показателей	173
Мовсесян Ж.А. Маркетинговые стратегии управления конкурентной средой российского рынка адвокатских услуг	177
Панкевич Ф.А. Инструменты управления экономическим развитием строительных предприятий в условиях рыночной конкуренции	181
Пожидаев А.А. Закономерности развития регионального предпринимательства в сфере сбыта бытовой техники и направления повышения эффективности	185
Попкович П.И. Организационно-управленческое развитие рынка услуг общественного питания в современных экономических условиях	189
Саркисян Д.А. Цифровой маркетинг как драйвер предпринимательского роста в регионах России	193
Сафонов А.В. Сетевые модели регионального управления физкультурно-спортивной деятельностью	197
Сафонов И.В. Организационно-экономические условия развития избранного вида спорта с опорой на маркетинговые инструменты	201

Содержание

Смирнов Е.Н. Система управления экономической безопасностью бизнес-структур в современных условиях	204
Соколов Н.А. Повышение эффективности интернет-торговли российских компаний в условиях цифровой экономики	208
Сорокин К.С. Механизмы развития регионального инновационного потенциала экономических систем с учётом инвестиционных факторов	212
Степанов Д.В. Развитие услуг региональных интернет-магазинов бытовой техники и электроники через повышение конкурентоспособности	216
Стецкий В.А. Проектное управление логистической деятельностью предприятия как фактор экономического роста	220
Ткаченко А.А. Организационно-экономические инструменты управления природопользованием в системе государственного регулирования	224
Турунов И.В. Инновационное управление развитием жилищно-коммунального хозяйства российских городов	228
Федоров П.А. Организационно-экономический механизм управления сферой физической культуры и спорта в условиях рыночной трансформации	232
Чурилин С.Н. Анализ и прогнозирование финансовой устойчивости организаций в санкционной экономике	236
Шевель В.А. Современные технологии управления недвижимым имуществом с использованием сервисных моделей	240
Шитиков О.В. Финансовое развитие металлургического комплекса России под влиянием цифровой трансформации	244
Яворский С.С. Моделирование экономических рисков банковских организаций и практики управления	248

**ОБЩАЯ ПСИХОЛОГИЯ,
ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ,
ИСТОРИЯ ПСИХОЛОГИИ**

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ САМООПРЕДЕЛЕНИЕ ПОДРОСТКОВ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА: СУЩНОСТЬ, ФАКТОРЫ И ПСИХОЛОГО- ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Булгакова С.В.

Московская международная академия

Беловол Е.В.

Московский педагогический государственный университет

Московская международная академия

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема профессионального самоопределения в подростковом возрасте как ключевой этап личностного развития. Анализируются теоретические подходы к пониманию сущности данного процесса, выделяются основные внутренние и внешние факторы, влияющие на выбор будущей профессии. Особое внимание уделяется современным вызовам, таким как трансформация рынка труда и информационная перегруженность, а также роли психолого-педагогического сопровождения в формировании осознанного и адекватного профессионального выбора.

Ключевые слова: профессиональное самоопределение, подросток, выбор профессии, профориентация, рынок труда, психолого-педагогическое сопровождение, факторы выбора.

PROFESSIONAL SELF-DETERMINATION OF ADOLESCENTS IN MODERN SOCIETY: ESSENCE, FACTORS AND PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL ASPECTS

Bulgakova S.V.

Moscow International Academy

Belovol E.V.

Moscow Pedagogical State University

Moscow International Academy

Abstract. This article considers the problem of professional self-determination in adolescence as a key stage of personal development. Theoretical approaches to understanding the essence of this process are analysed, the main internal and external factors influencing the choice of future profession are highlighted. Special attention is paid to modern challenges, such as labour market transformation and information overload, as well as the role of psychological and pedagogical support in the formation of conscious and adequate professional choice.

Keywords: professional self-determination, adolescent, choice of profession, career guidance, labour market, psychological and pedagogical support, choice factors.

Введение

Профессиональное самоопределение представляет собой сложный и многоаспектный процесс поиска и нахождения личностного смысла в выбираемой, осваиваемой и выполняемой трудовой деятельности [4]. Для подросткового возраста, периода активного формирования идентичности и жизненных планов, этот процесс приобретает особую значимость. Выбор будущей профессии является не просто решением о конкретной специальности, но и важным шагом в конструировании своего будущего, определении социального статуса и путей самореализации. Актуальность данной проблемы усиливается в условиях стремительно меняющегося мира, где традиционные представления о карьере уступают место концепциям непрерывного обучения (lifelong learning) и необходимости развития надпрофессиональных компетенций.

Теоретические основы проблемы профессионального самоопределения

В отечественной психологии фундаментальный вклад в разработку проблемы профессионального самоопределения внес Е.А. Климов. Он рассматривал данный процесс как деятельное определение человеком своего места в мире профессий. Центральным элементом его концепции является формула выбора профессии, включающая три компонента: «хочу» (интересы, склонности, мотивы), «могу» (способности, состояние здоровья, уровень знаний) и «надо» (потребности рынка труда) [2]. Гармоничное сочетание этих трех составляющих является залогом успешного и удовлетворяющего выбора.

Развивая эти идеи, Н.С. Пряжников подчеркивает ценностно-смысловую природу самоопределения. По его мнению, профессиональное самоопределение — это не одномоментный акт выбора, а длительный процесс построения личной профессиональной перспективы, в котором главная роль отводится активизации самого субъекта выбора, его способности к самостоятельному и ответственному планированию своего пути [4].

В зарубежной психологии широкое признание получила теория профессионального развития Дональда Сьюпера. Он рассматривал профессиональный выбор как реализацию «Я-концепции». Процесс развития, по Сьюперу, проходит через несколько стадий, и для подростков ключевой является стадия «исследования» (exploration), во время которой происходит апробация различных ролей, уточнение интересов и способностей [6]. Таким образом, профессиональное самоопределение предстает как интегральная часть общего личностного развития.

Факторы, влияющие на профессиональный выбор подростка

Процесс профессионального самоопределения детерминирован совокупностью взаимосвязанных факторов, которые условно можно разделить на две группы: внутренние (субъективные) и внешние (объективные). К внутренним факторам можно отнести:

Интересы и склонности подростка являются мощным мотиватором к познанию определенной сферы деятельности. Устойчивые интересы часто перерастают в профессионально важные качества.

Способности как общие (интеллект, креативность), так и специальные (математические, музыкальные и др.) определяют потенциальную успешность в той или иной профессиональной области.

Ценностные ориентации и личностные качества. Для одних подростков приоритетом является материальное благополучие, для других — возможность помогать людям, творческая самореализация или социальный престиж. Уровень самооценки, самостоятельность, ответственность также играют важную роль в профессиональном самоопределении подростка.

Уровень информированности о мире профессий. Недостаточные или искаженные представления о содержании труда, требованиях профессии и перспективах на рынке труда являются серьезным препятствием для осознанного выбора [1].

К внешним факторам можно отнести:

Влияние семьи. Родители часто являются наиболее значимыми фигурами, чье мнение, ожидания, а иногда и прямое давление, оказывают существенное воздействие на выбор подростка. Семейные профессиональные династии также являются важным фактором.

Роль образовательного учреждения. Учителя-предметники, классные руководители и школьные психологи формируют у учащихся представления о различных науках и сферах деятельности. Качество профориентационной работы в школе напрямую влияет на осознанность выбора [5].

Мнение сверстников. В подростковом возрасте высока значимость референтной группы. Выбор профессии «за компанию» или ориентация на популярные среди друзей специальности — распространенное явление.

Социально-экономическая ситуация. Востребованность профессий на рынке труда, уровень заработной платы, престижность той или иной специальности в обществе оказывают мощное влияние на прагматический аспект выбора.

Информационная среда. СМИ, интернет и социальные сети формируют образы «успешных» профессий, которые могут не соответствовать реальности, создавая стереотипы и иллюзии [3].

Наряду с внутренними и внешними факторами профессионального самоопределения в подростковом возрасте существует еще один немаловажный фактор, а именно социальная ситуация в обществе. Современный этап развития общества ставит перед подростками новые, более сложные задачи в сфере профессионального самоопределения. Так, например, исчезновение одних профессий и появление других требует от молодых людей не столько выбора профессии «на всю жизнь», сколько готовности к постоянному обучению, смене деятельности и развитию гибких навыков (soft skills). Другой сложностью является информационная перегруженность современного общества. Обилие информации о профессиях и учебных заведениях в интернете, с одной стороны, расширяет возможности, а с другой — затрудняет анализ и принятие решения, порождая тревогу и неуверенности. Однако романтизированные представления о профессии, сформированные под влиянием медиа, часто сталкиваются с прозаичной реальностью трудовых будней, что может привести к разочарованию и профессиональному выгоранию в будущем.

В этих условиях возрастает роль целенаправленного психолого-педагогического сопровождения, которое должно быть направлено не на «подталкивание» к конкретному выбору, а на формирование у подростка профессиональной субъектности.

Основными задачами такого сопровождения могут быть помощь в самопознании (диагностика интересов, способностей, личностных черт); расширение представлений о мире профессий и актуальных трендах на рынке труда; развитие навыков целеполагания, планирования и принятия решений; формирование готовности к самообразованию и построению гибкой образовательно-профессиональной траектории [1, 5].

Таким образом, профессиональное самоопределение подростков — это важнейшая задача личностного развития, успешное решение которой во многом определяет будущее благополучие человека. Данный процесс является многофакторным, находясь под влиянием как индивидуально-психологических особенностей личности, так и широкого социального контекста. В современных условиях нестабильности и высокой неопределенности ключевое значение приобретает не столько окончательный выбор конкретной профессии, сколько формирование у подростка готовности к осознанному, самостоятельному и гибкому построению своего профессионального пути. Эффективная система психолого-педагогического сопровождения, ориентированная на развитие субъектности и саморегуляции, является необходимым условием для помощи подрастающему поколению в этом сложном, но жизненно важном процессе.

Список литературы

Зеер, Э. Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. — 336 с.

Климов, Е. А. Психология профессионального самоопределения: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2004. — 304 с.

Кон, И. С. Психология ранней юности. — М.: Просвещение, 1989. — 255 с.

Пряжников, Н. С. Профессиональное и личностное самоопределение. — М.: Изд-во «Институт практической психологии»; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. — 256 с.

Чистякова, С. Н. Педагогическое сопровождение самоопределения школьников: методическое пособие. — М.: Издательский центр «Академия», 2007. — 128 с.

Super, D. E. The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development. — New York: Harper & Row, 1957. — 362 p.

ВОСПРИЯТИЕ ЗРИТЕЛЬНЫХ ИЛЛЮЗИЙ: КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ

Зеленская О.С.

Московская международная академия

Шурупова Е.Ю.

Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ)

Аннотация. Настоящая статья представляет собой аналитический обзор современных исследований восприятия зрительных иллюзий в кросс-культурной перспективе. На основе систематизации эмпирических данных и теоретических моделей анализируется влияние культурных факторов (экологической среды, визуального опыта, социальных практик) на восприимчивость к классическим геометрико-оптическим иллюзиям (Мюллера-Лайера, Понцо, горизонтально-вертикальная и др.). Рассматриваются методологические проблемы кросс-культурных исследований иллюзий, обсуждаются гипотезы «каarpenterной среды» (carpentered world) и перцептивных навыков, а также нейрокультурные аспекты визуальной обработки. Делается вывод о неоднозначности культурных влияний и необходимости учета комплекса факторов.

Ключевые слова: зрительные иллюзии, кросс-культурная психология, восприятие, экологическая гипотеза, каarpenterная среда, культурная вариативность, иллюзия Мюллера-Лайера, перцептивные навыки.

PERCEPTION OF VISUAL ILLUSIONS: CROSS-CULTURAL ASPECT

Zelenskaya O.S.

Moscow International Academy

Shurupova E.Y.

Moscow State Psychological and Pedagogical University (MGPPU)

Abstract. The present article is an analytical review of modern research on the perception of visual illusions in a cross-cultural perspective. Based on the systematization of empirical data and theoretical models, the influence of cultural factors (ecological environment, visual experience, social practices) on the susceptibility to classical geometric-optical illusions (Mueller-Lyer, Ponzon, horizontal-vertical, etc.) is analyzed. Methodological problems of cross-cultural studies of illusions are reviewed, and the hypotheses of the “carpentered environment” (carpentered world) and perceptual skills, as well as neurocultural aspects of visual processing, are discussed. It is concluded that cultural influences are ambiguous and that a complex of factors must be taken into account.

Keywords: visual illusions, cross-cultural psychology, perception, ecological hypothesis, carpentered environment, cultural variability, Mueller-Lyer illusion, perceptual skills.

Основные направления психологии традиционно считали, что психологические процессы являются универсальными, и главная задача психологии заключается в исследовании этих универсальных аспектов человеческого существа. Поэтому визуальное восприятие, внимание и даже оптические иллюзии понимались преимущественно через оптические механизмы и характеристики визуальной информации, заложенные в человеческом мозге и общие для всего человечества. Однако за последние несколько десятилетий все большее количество кросс-культурных исследований эмпирически пересматривает это теоретическое предположение и предлагает альтернативный взгляд на человеческую психологию, в котором культура и психологические процессы взаимно влияют друг на друга.

Исследования показывают, что восприятие не является статичной структурой, фиксированной в нашем мозге, и что культурные контексты могут значительно модифицировать то, как мы воспринимаем визуальную информацию. Например, в разных культурах наблюдаются различия в восприятии оптических иллюзий. Некоторые люди

могут видеть иллюзии более выраженными, в то время как другие менее подвержены этим эффектам, что указывает на влияние культурного фона на восприятие.

В результате проведенных исследований становится ясно, что культурные особенности играют роль не только в том, как мы интерпретируем визуальную информацию, но и в том, как наш мозг обрабатывает эту информацию. Это подчеркивает необходимость учитывать культурные контексты в исследовании психологии восприятия, поскольку восприятие может рассматриваться как сложный продукт взаимодействия между индивидуальными психологическими процессами и культурными нормами и практиками.

Зрительные иллюзии – систематические ошибки восприятия, возникающие при интерпретации визуальных стимулов – представляют собой уникальный инструмент для изучения универсальных и культурно-специфических механизмов зрительного восприятия. Классические работы Сегура, Кэмпбелла и Херсковица (Segall, Campbell & Herskovits, 1966) положили начало кросс-культурным исследованиям иллюзий, выявив значимые различия в восприимчивости к ним у представителей различных культур. Основной тезис данной статьи заключается в том, что восприятие иллюзий не является абсолютно универсальным психофизиологическим феноменом, но опосредуется культурным контекстом, формирующим специфические перцептивные навыки и ожидания.

Современной психологией выдвинуто ряд гипотез для объяснения культурно-специфических особенностей восприятия зрительных иллюзий. Одним из таких подходов является культурно-экологический подход (Гипотеза «карпентерной среды» – Carpentered World Hypothesis), выдвинутый для объяснения кросс-культурных различий в восприятии иллюзии Мюллера-Лайера (Gregory, 1968; Segall et al., 1966). Сущность подхода заключается в том, что люди, выросшие в урбанизированной среде с преобладанием прямоугольных конструкций, прямых углов и перспективы («карпентерная» среда, carpentered world), бессознательно интерпретируют элементы иллюзии Мюллера-Лайера (стрелки) как углы комнат или зданий в трехмерном пространстве. Это приводит к применению перспективных «коррекций»: линия с расходящимися стрелками (аналог внутреннего угла комнаты, кажущегося дальше) воспринимается как более длинная. Культуры, лишенные обилия прямоугольных построек (например, некоторые традиционные общества Африки, Океании), демонстрируют меньшую восприимчивость к этой иллюзии, так как их перцептивная система не «настроена» на автоматическое применение 3D-интерпретации к 2D-стимулам (Deregowski, 1989; Stewart, 1973).

Этот подход нашел свое эмпирическое подтверждение. Так, исследования Segall et al. (1966) показали значительно меньшую восприимчивость к иллюзии Мюллера-Лайера у представителей культур Южной Африки (Зулу, Сан) и Филиппин по сравнению с американцами и европейцами.

Другой гипотезой является гипотеза перцептивных навыков и полезависимости/полнезависимости (Field Dependence/Independence - FDI), связанная с концепцией психологической дифференциации Виткина (Witkin et al., 1962). Основная идея этой гипотезы заключается в следующем: культуры могут поощрять развитие разных перцептивных стратегий. «Полезависимые» индивиды склонны воспринимать стимул глобально, в контексте окружающего поля, и могут быть более подвержены иллюзиям, основанным на контекстуальных искажениях (напр., иллюзия Понцо). «Полнезависимые» индивиды легче выделяют деталь из контекста и могут быть менее восприимчивы к таким иллюзиям. Некоторые исследования указывают на связь большей полнезависимости с западными, индивидуалистическими культурами (Berry, 1971; Mishra, Singh, & Brown, 1983). В контексте применимости этой гипотезы к иллюзиям, то предполагается, что представители культур, способствующих развитию аналитических (полнезависимых) навыков, могут точнее оценивать изолированные элементы иллюзии, например, сравниваемые линии в Мюллера-Лайера или Понцо.

Еще одной гипотезой является гипотеза «символического окружения» (Symbolic Environment), в которой акцентируется роль специфического визуального опыта, связанного с искусственными изображениями (картины, фотографии, схемы), которые распространены в современных технологических обществах (Deregowski, 1980). Считается, что опыт восприятия и интерпретации 2D-изображений (включая условности перспективы) тренирует навыки «чтения» плоских репрезентаций. Культуры с ограниченным опытом работы с такими изображениями могут демонстрировать иные паттерны восприятия иллюзий, предъявляемых на плоскости.

Одной из самых современных является нейрокультурная модель: Современные исследования с использованием нейровизуализации (фМРТ) подтверждают, что культурный опыт может влиять на ранние этапы визуальной обработки в мозге (Hedden, Ketay, Aron, Markus, & Gabrieli, 2008). В соответствии с этой моделью предполагается, что длительное воздействие специфической визуальной среды и культурных практик может приводить к тонкой настройке нейронных путей, участвующих в обработке формы, глубины и контекста, что, в свою очередь, влияет на восприимчивость к иллюзиям.

Не все из выдвинутых гипотез и моделей нашли свое эмпирическое подтверждение, но тем не менее, было проведено большое количество полевых исследований, результаты которых подтверждают наличие культурных особенностей восприятия зрительных иллюзий. Наиболее изученной является иллюзия Мюллера-Лайера. Показано, что высокая восприимчивость характерна для европейских и североамериканских урбанизированных популяций (Ahluwalia, 1978). Значительно меньшая восприимчивость наблюдается у представителей многих традиционных культур: Сан (Бушмены) (Jahoda, 1971), Зулу (Segall et al., 1966), Австралийские аборигены (Deregowski, 1989), некоторые группы коренных народов Северной Америки (Bergu, 1971). Городские жители из неевропейских культур часто демонстрируют промежуточные значения. Данные исследований подтверждают гипотезу «карпентерной среды». Различия коррелируют с типом жилища и наличием прямоугольной архитектуры.

Для иллюзии Понцо кросс-культурные различия также выражены, но менее однозначны, чем для Мюллера-Лайера. Представители культур с малой восприимчивостью к Мюллера-Лайера часто (но не всегда) показывают и меньшую восприимчивость к Понцо (Deregowski, 1989; Leibowitz & Pick, 1972). Считается, что обе иллюзии связаны с интерпретацией глубины. Гипотеза «карпентерной среды» применима и здесь: сходящиеся линии в Понцо интерпретируются как рельсы или дорога, уходящие вдаль, что влияет на оценку размеров элементов.

Кросс-культурные различия в горизонтально-вертикальной иллюзии имеют противоположный паттерн по сравнению с Мюллера-Лайера. Представители многих традиционных культур (особенно проживающие в открытых пространствах, например, некоторые группы коренных американцев и африканцев) часто демонстрируют более сильную иллюзию, чем европейцы (Pedersen & Wheeler, 1983; Rivers, 1905). Данный эффект связывается с экологией. В открытых ландшафтах (саванна, прерия) вертикальные объекты (деревья, люди) на фоне широкого горизонта приобретают особое значение для ориентации и могут бессознательно восприниматься как более протяженные. Гипотеза «экспансии вертикали» (Rivers, 1905). Городские жители, окруженные множеством вертикальных объектов, могут быть менее подвержены этому эффекту.

Для иллюзия Сандера (ромб) кросс-культурные различия менее однозначны. Некоторые исследования показывают меньшую восприимчивость у неевропейских групп (Deregowski, 1989), другие не находят значимых различий.

Неоднозначные и порой противоречивые результаты кросс-культурных исследований иллюзий могут связаны с рядом методологических проблем. Это может быть связано с проблемой эквивалентности стимулов и инструкций: сложно обеспечить одинаковое понимание задачи участниками из разных культур (например, просьба «сравнить длину

линий»). Риск культурной предвзятости может возникать и в самой процедуре тестирования (McCauley & Henrich, 2006).

Второй методологической проблемой является выборка и трудности формирования репрезентативных и сопоставимых выборок (особенно по уровню образования, опыту контакта с 2D-изображениями).

Контроль переменных представляет еще одну проблему. Сложность изолирования влияния «чистой» культуры от сопутствующих факторов: уровня урбанизации, образования, опыта работы с изображениями, типа жилища, питания, генетических особенностей – это только некоторые из переменных, невозможность контроля которых существенно снижают валидность исследований.

Еще одним из факторов обеспечения валидности исследования является интерпретация его результатов, при которой возникает риск этноцентричной интерпретации результатов (меньшая восприимчивость к иллюзии не обязательно означает «менее развитое» восприятие; это может быть адаптацией к другой среде).

Заключение

Кросс-культурные исследования восприятия зрительных иллюзий убедительно демонстрируют, что перцептивные процессы не сводятся исключительно к универсальным биологическим механизмам. Они подвержены значимому влиянию культурно-экологического контекста, формирующего специфический визуальный опыт и перцептивные навыки индивида. Гипотеза «карпентерной среды» получила весомое подтверждение применительно к иллюзии Мюллера-Лайера и Понцо, в то время как восприятие горизонтально-вертикальной иллюзии лучше объясняется гипотезой «экспансии вертикали», связанной с особенностями природного окружения.

Данные свидетельствуют о плюрализме перцептивных стратегий, развивающихся как адаптации к конкретным условиям жизни. Восприимчивость к иллюзии не является индикатором «правильности» или «универсальности» восприятия, но отражает степень соответствия перцептивных ожиданий и автоматизмов индивида тем пространственным и символическим контекстам, в которых они были сформированы. Современная нейрокультурная перспектива подчеркивает пластичность мозга и его способность адаптироваться к культурно-специфической визуальной среде на нейронном уровне.

Список литературы

Величковский Б. М. Когнитивная наука: Основы психологии познания: В 2 т. Т. 1. Смысл. Академия; 2006.

Шиффман Х. Р. Ощущение и восприятие. Питер; 2003.

Ahluwalia A. An intra-cultural investigation of susceptibility to 'perspective' and 'non-perspective' spatial illusions. *British Journal of Psychology*. 1978; 69(2):233–241. DOI: 10.1111/j.2044-8295.1978.tb01651.x.

Berry J. W. Ecological and cultural factors in spatial perceptual development. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*. 1971; 3(4):324–336. DOI: 10.1037/h0082270.

Deregowski J. B. Illusions, patterns and pictures: A cross-cultural perspective. Academic Press; 1980.

Deregowski J. B. Real space and represented space: Cross-cultural perspectives. *Behavioral and Brain Sciences*. 1989; 12(1):51–74. DOI: 10.1017/S0140525X00024144.

Gregory R. L. Visual illusions. *Scientific American*. 1968; 219(5):66–79. DOI: 10.1038/scientificamerican1168-66.

Hedden T., Ketay S., Aron A., Markus H. R., Gabrieli J. D. E. Cultural influences on neural substrates of attentional control. *Psychological Science*. 2008; 19(1):12–17. DOI: 10.1111/j.1467-9280.2008.02038.x.

Jahoda G. Retinal pigmentation, illusion susceptibility and space perception. *International Journal of Psychology*. 1971; 6(3):199–207. DOI: 10.1080/00207597108246675.

Leibowitz H. W., Pick H. A. Cross-cultural and educational aspects of the Ponzo perspective illusion. *Perception & Psychophysics*. 1972; 12(5):430–432. DOI: 10.3758/BF03210931.

McCauley R. N., Henrich J. Susceptibility to the Müller-Lyer illusion, theory-neutral observation, and the diachronic cognitive penetrability of the visual input system. *Philosophical Psychology*. 2006; 19(1):79–101. DOI: 10.1080/09515080500462347.

Mishra R. C., Singh S., Brown L. T. Ecological influence on cognitive development: A comparison of rural and urban children in two cultures. *International Journal of Psychology*. 1983; 18(1-4):341–359. DOI: 10.1080/00207598308247483.

Pedersen D. M., Wheeler J. The Müller-Lyer illusion among Navajos. *The Journal of Social Psychology*. 1983; 121(1):3–6. DOI: 10.1080/00224545.1983.9924471.

Rivers W. H. R. Observations on the senses of the Todas. *British Journal of Psychology*. 1905; 1(4):321–396.

Segall M. H., Campbell D. T., Herskovits M. J. *The influence of culture on visual perception*. Bobbs-Merrill; 1966.

Stewart V. M. Tests of the “carpentered world” hypothesis by race and environment in America and Zambia. *International Journal of Psychology*. 1973; 8(2):83–94. DOI: 10.1080/00207597308247072.

Witkin H. A., Dyk R. B., Faterson H. F., Goodenough D. R., Karp S. A. *Psychological differentiation: Studies of development*. Wiley; 1962.

ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ СПОРТСМЕНОВ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ КАРЬЕРЫ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Колосков Н.В.

Московская международная академия

Ахмедова Э.М.

Московская международная академия

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу проблем адаптации спортсменов к жизни после завершения профессиональной карьеры. На основе анализа современных отечественных и зарубежных исследований рассматриваются ключевые психологические (кризис идентичности, потеря цели, эмоциональные расстройства), социальные (изменение статуса, сужение круга общения) и профессионально-экономические (трудоустройство, отсутствие применимых навыков) трудности, с которыми сталкиваются спортсмены. Особое внимание уделяется факторам риска (внезапное завершение, отсутствие подготовки, низкий уровень образования) и факторам успешной адаптации (поддержка, планирование карьеры, психологическая помощь). Обосновывается необходимость разработки и внедрения системных программ постспортивной адаптации на уровне спортивных организаций, государственных структур и общественных институтов.

Ключевые слова: завершение спортивной карьеры, постспортивная адаптация, спортивное завершение, кризис идентичности спортсмена, психология спорта, реадаптация спортсменов, социальная адаптация, профессиональная переориентация, программы поддержки спортсменов.

PROBLEMS OF ATHLETES' ADAPTATION AFTER THE END OF THEIR CAREER: PSYCHOLOGICAL, SOCIAL AND PROFESSIONAL ASPECTS

Koloskov N.V.

Moscow International Academy

Akhmedova E.M.

Moscow International Academy

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the problems of athletes' adaptation to life after the end of their professional career. Based on the analysis of modern domestic and foreign studies, the key psychological (identity crisis, loss of purpose, emotional disorders), social (change of status, narrowing of the social circle) and professional-economic (employment, lack of applicable skills) difficulties that athletes face are considered. Particular attention is paid to risk factors (sudden termination, lack of training, low level of education) and factors of successful adaptation (support, career planning, psychological assistance). The need to develop and implement systemic programs of post-sports adaptation at the level of sports organizations, government agencies and public institutions is substantiated.

Keywords: end of sports career, post-sports adaptation, sports end, athlete identity crisis, sports psychology, athlete readaptation, social adaptation, professional reorientation, athlete support programs.

Завершение профессиональной спортивной карьеры – неизбежный этап в жизни любого спортсмена, однако его переход часто сопряжен со значительными трудностями адаптации к новой социальной реальности. Этот период, обозначаемый в литературе как «спортивное завершение» (athletic retirement) или «постспортивный переход» (post-sport transition), представляет собой сложный процесс, затрагивающий все сферы жизни личности (Park, Lavalley, & Tod, 2013; Stambulova, 2010). В отличие от обычной смены профессии, завершение

спортивной карьеры часто происходит в относительно молодом возрасте, характеризуется внезапностью (из-за травм, ненабора формы), сопровождается потерей уникального социального статуса и глубокой идентичности, связанной со спортом (Brewer, Van Raalte, & Linder, 1993). Актуальность исследования проблем адаптации обусловлена как гуманитарными аспектами (сохранение психического и физического здоровья бывших спортсменов), так и социально-экономическими (минимизация потерь человеческого капитала, интеграция в общество). Цель статьи – систематизировать современные знания о проблемах адаптации спортсменов после завершения карьеры и путях их преодоления.

Понимание проблем адаптации базируется на нескольких ключевых моделях. Среди них можно выделить следующие:

Модель кризиса/Некризисного перехода (Taylor & Ogilvie, 1994) подчеркивает, что завершение карьеры может быть как кризисным (сопровождающимся тяжелой дезадаптацией), так и некризисным (успешным) событием в зависимости от факторов контроля, готовности, ресурсов.

Холистическая модель спортивного перехода (Wylleman, Alfermann, & Lavallee, 2004) рассматривает завершение карьеры как один из множественных переходов спортсмена (спортивный, психосоциальный, академический/профессиональный), происходящих на разных уровнях (индивидуальном, микро-, мезо-, макро-).

Модель адаптации к спортивному завершению (Stambulova, 2003; Родионова, 2018) фокусируется на ресурсах и барьерах адаптации, выделяя «кризис завершения» как неспособность спортсмена самостоятельно справиться с требованиями перехода, требующую вмешательства.

Независимо от модели выделяется ряд проблем, связанных с адаптацией спортсменов к «жизни после спорта». Среди них исследователи выделяют нижеследующие:

Психологические проблемы

Кризис идентичности. Спорт часто является центральным элементом Я-концепции. Его утрата ведет к потере чувства самооценности, неопределенности («Кто я без спорта?») (Brewer et al., 1993; Lavallee, Gordon, & Grove, 1997).

Эмоциональные расстройства. Высокая распространенность депрессивных состояний, тревожности, апатии, чувства пустоты, гнева, вины (особенно при вынужденном завершении) (Gouttebargue et al., 2019; Schwenk et al., 2007).

Потеря цели и мотивации. Исчезновение четких целей, ради которых спортсмен жил годами (победы, тренировки, соревнования).

«Синдром отмены». Физиологический и психологический дискомфорт из-за резкого прекращения интенсивных физических нагрузок и связанного с ними гормонального фона (Roh et al., 2018).

Проблемы с образом тела. Неудовлетворенность изменениями физической формы, невозможностью поддерживать «спортивное» тело.

Социальные проблемы

Потеря социального статуса и признания. Переход из статуса «звезды» или уважаемого члена команды в статус «бывшего» (Knights, Sherry, & Ruddock-Hudson, 2016).

Сужение круга общения. Разрыв тесных связей с тренерами, командой, спортивным окружением. Трудности в установлении новых значимых отношений вне спорта.

Семейные трудности. Изменение роли в семье, финансовые проблемы, непонимание со стороны близких, которые привыкли к режиму спортсмена.

Социальная изоляция. Трудности интеграции в новые социальные группы, ощущение «чужого» в непрофессиональной среде.

Физиологические проблемы:

Хронические боли и травмы. Последствия многолетних нагрузок и травм часто обостряются или впервые проявляются после завершения карьеры (Drawer & Fuller, 2002).

Проблемы со здоровьем. Риск быстрого набора веса, сердечно-сосудистые заболевания, нарушения обмена веществ из-за изменения уровня активности и питания.

Злоупотребление психоактивными веществами (ПАВ). Как попытка справиться с болью (физической и психологической) или заполнить пустоту (McDuff et al., 2019).

Профессионально-экономические проблемы

Трудоустройство. Отсутствие формального образования, признаваемых на рынке труда навыков (помимо спортивных), опыта работы вне спорта (Lavalley, 2005).

Финансовые трудности. Потеря основного источника дохода (стипендии, зарплаты, призовых), неумение управлять финансами, отсутствие сбережений (Park et al., 2013).

Профессиональная неопределенность. Сложности в поиске новой карьерной траектории, соответствующей интересам и возможностям.

Неприменимость специфических навыков. Проблемы с переводом компетенций, развитых в спорте (дисциплина, работа в команде, целеполагание), в язык, понятный работодателям.

Все вышеперечисленные аспекты могут выступать как факторы риска тяжелой дезадаптации спортсменов, которые усугубляются дополнительными трудностями, связанными с внезапным завершением спортивной карьеры (травмы, дисквалификация, неожиданное увольнение из команды и пр.). При этом высокий уровень достижений самих спортсменов приводит к тому, что элитные спортсмены часто сильнее переживают потерю статуса.

Низкий уровень образования и отсутствие «запасной» профессии, финансовые проблемы до и во время завершения, отсутствие социальной поддержки (семья, друзья вне спорта, агенты, федерации), а также предшествующие психологические проблемы (тревожность, депрессия) являются факторами риска для успешной адаптации спортсменов.

Совершенно очевидно, что спортсменам в этот период необходима не только поддержка, но и сопровождение. Психологическая помощь является неотъемлемой частью социально-психологической поддержки спортсменов. Показано, что индивидуальное и групповое консультирование для работы с кризисом идентичности, утратой, эмоциональными проблемами являются эффективными в данном случае (Haberl & Peterson, 2006). Они направлены на развитие навыков самопознания, рефлексии, постановки новых жизненных целей.

Важным аспектом является профессиональная ориентация, подготовка и переподготовка спортсменов. В этом контексте свою эффективность показала программа карьерного планирования во время спортивной карьеры («дуальная карьера») (Stambulova & Ryba, 2014).

Социум должен оказывать помощь в получении образования, признании квалификаций, развитии навыков, применимых вне спорта (soft skills). Здесь большую помощь может оказать сотрудничество спортивных организаций с бизнесом для создания программ стажировок и трудоустройства.

Среди факторов социальной поддержки можно отметить создание сообществ и сетей взаимопомощи бывших спортсменов, программы поддержки опытными «ветеранами», вовлечение семьи в процесс адаптации, продвижение позитивного образа «жизни после спорта» в СМИ и спортивном сообществе.

Также необходима организации медицинской и физической реабилитации, которая, в первую очередь должна включать доступ к качественной медицинской помощи для лечения последствий травм, создание программ по поддержанию физической активности и здорового образа жизни на новом уровне.

Роль государства в реабилитации спортсменов, завершивших спортивную карьеру, также велика и она связана с организацией институциональной поддержки, когда должны быть разработаны и обеспечены финансированием государственные и общегосударственные программы постспортивной адаптации, с обязательным включением компонента постспортивной подготовки в контракты спортсменов и работу спортивных школ/центров.

Среди уже существующих программ можно отметить такие зарубежные программы как ATP (Association of Tennis Professionals) для поддержки теннисистов после карьеры; в рамках Всемирной ассоциации игроков (World Players Association (WPA)) существует отдельная программа карьерного перехода (Career Transition Program); В России существует Фонд поддержки олимпийцев России, а также проект «Спорт-Карьера» (Россия), в рамках которого осуществляется карьерное консультирование спортсменов. Существуют также и образовательные программы, выделяются стипендии для получения второго высшего образования, курсы переподготовки (часто совместно с РАНХиГС, ВШЭ). РГУФКСМиТ (ГЦОЛИФК) и другие спортивные вузы также развивают программы дополнительного образования и переподготовки для спортсменов.

Завершение спортивной карьеры – это сложный многомерный переход, который при отсутствии должной подготовки и поддержки может привести к серьезной дезадаптации спортсменов в психологической, социальной, физической и профессиональной сферах. Проблемы кризиса идентичности, потери статуса, трудоустройства и здоровья требуют комплексного подхода. Успешная адаптация возможна при условии:

Заблаговременности: Начало подготовки к «жизни после спорта» должно происходить во время активной карьеры.

Системности: Вовлечение всех заинтересованных сторон – самого спортсмена, тренеров, агентов, семьи, спортивных федераций, образовательных учреждений, государства, бизнеса.

Индивидуальности: Учет личностных особенностей, уровня достижений, причин завершения и ресурсов конкретного спортсмена.

Профессионализма: Привлечение специалистов (психологов, карьерных консультантов, медиков) к разработке и реализации программ поддержки.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на оценку эффективности существующих программ поддержки, изучение долгосрочных последствий завершения карьеры, разработку культурно-специфичных моделей адаптации для различных видов спорта и групп спортсменов, а также на интеграцию лучших международных практик в национальные системы спортивной подготовки и социального обеспечения.

Опыт России в области адаптации спортсменов после завершения карьеры демонстрирует как наличие серьезных системных вызовов (наследие прошлого, недостаток единой стратегии, региональные диспропорции), так и появление позитивных инициатив и практик (деятельность ФПОР, проекты НКО, частные консалтинговые услуги). Успешность адаптации российского спортсмена по-прежнему в значительной степени зависит от его личной инициативности, уровня достижений (и связанных с этим льгот) и удачного стечения обстоятельств. Создание комплексной, доступной и профессиональной национальной системы поддержки на всех этапах спортивной карьеры и после ее завершения является насущной необходимостью для сохранения человеческого потенциала российского спорта.

Список литературы

Логинов И. С. Правовые и организационные проблемы социальной адаптации спортсменов высокого класса после завершения карьеры в России // Теория и практика физической культуры. 2020. № 5. С. 45–47.

Лукина А. О. Психологические аспекты дуальной карьеры спортсменов в России: проблемы и перспективы // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2021. Т. 10. № 2А. С. 124–133. Режим доступа: электрон. DOI: 10.34670/AR.2021.91.2.024

Родионова Е. В. Психология завершения спортивной карьеры. М.: Спорт, 2018.

Старшинова А. В. Социальная адаптация спортсменов после завершения карьеры: исторический аспект и современные реалии в России // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2015. Т. 125. № 7. С. 195–200.

- Brewer B.W., Van Raalte J.L., Linder D.E. Athletic identity: Hercules' muscles or Achilles heel? // *International Journal of Sport Psychology*. 1993. Vol. 24, No. 2. P. 237–254.
- Drawer S., Fuller C.W. Evaluating the level of injury in English professional football using a risk based assessment process // *British Journal of Sports Medicine*. 2002. Vol. 36, No. 6. P. 446–451.
- Gouttebarga V., Castaldelli-Maia J.M., Gorczynski P., Hainline B., Hitchcock M.E., Kerkhoffs G.M., Reardon C.L. Occurrence of mental health symptoms and disorders in current and former elite athletes: a systematic review and meta-analysis // *British Journal of Sports Medicine*. 2019. Vol. 53, No. 11. P. 700–706.
- Haberl P., Peterson K. Olympic-size ethical dilemmas: Issues and challenges for sport psychology consultants on the road and at the Olympic Games // *Ethics & Behavior*. 2006. Vol. 16, No. 1. P. 25–40.
- Knights S., Sherry E., Ruddock-Hudson M. Investigating elite end-of-athletic-career transition: A systematic review // *Journal of Applied Sport Psychology*. 2016. Vol. 28, No. 3. P. 291–308.
- Lavallee D. The effect of a life development intervention on sports career transition adjustment // *The Sport Psychologist*. 2005. Vol. 19, No. 2. P. 193–202.
- Lavallee D., Gordon S., Grove J.R. Retirement from sport and the loss of athletic identity // *Journal of Personal and Interpersonal Loss*. 1997. Vol. 2, No. 2. P. 129–147.
- McDuff D.R., Garvin M., Thompson W.A. Professional and collegiate athlete assistance programs: Services and utilization patterns // *Journal of Clinical Sport Psychology*. 2019. Vol. 13, No. 2. P. 155–174.
- Park S., Lavallee D., Tod D. Athletes' career transition out of sport: A systematic review // *International Review of Sport and Exercise Psychology*. 2013. Vol. 6, No. 1. P. 22–53.
- Roh J., Lee O., Kim Y.H. The impact of athletic identity on post-retirement depression among elite athletes // *Journal of Physical Education and Sport*. 2018. Vol. 18, No. 2. P. 1051–1056.
- Schwenk T.L., Gorenflo D.W., Dopp R.R., Hipple E. Depression and pain in retired professional football players // *Medicine & Science in Sports & Exercise*. 2007. Vol. 39, No. 5. P. S105.
- Stambulova N.B. Symptoms of a crisis-transition: A grounded theory study // *SIPF Yearbook 2003* / ed. N. Hassmén. Örebro: Örebro University Press, 2003. P. 97–109.
- Stambulova N.B. Counseling athletes in career transitions: The five-step career planning strategy // *Journal of Sport Psychology in Action*. 2010. Vol. 1, No. 2. P. 95–105.
- Stambulova N.B., Ryba T.V. *Athletes' careers across cultures*. Routledge, 2014.
- Taylor J., Ogilvie B.C. A conceptual model of adaptation to retirement among athletes // *Journal of Applied Sport Psychology*. 1994. Vol. 6, No. 1. P. 1–20.
- Wylleman P., Alfermann D., Lavallee D. Career transitions in sport: European perspectives // *Psychology of Sport and Exercise*. 2004. Vol. 5, No. 1. P. 7–20.

ОСОБЕННОСТИ ЦЕННОСТНО-СМЫСЛОВОЙ СФЕРЫ ЖЕНЩИН-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Комолова Л.А.

Московская международная академия

Ахмедова Э.М.

Московская международная академия

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу особенностей ценностно-смысловой сферы женщин-предпринимателей. На основе анализа современных психологических, социологических и экономических исследований выявляются ключевые ценностные ориентации и смысловые конструкты, характерные для женщин, ведущих бизнес, в сравнении с мужчинами-предпринимателями и женщинами, не вовлеченными в предпринимательскую деятельность. Рассматривается влияние гендерных стереотипов, социальных ожиданий и мотивационных факторов на формирование специфической системы ценностей и смыслов у женщин в бизнесе. Результаты анализа свидетельствуют о наличии как универсальных предпринимательских ценностей, так и гендерно-специфических особенностей, оказывающих влияние на стратегии ведения бизнеса, мотивацию и удовлетворенность деятельностью. Статья подчеркивает важность учета этих особенностей для разработки эффективных программ поддержки женского предпринимательства.

Ключевые слова: женщины-предприниматели, ценностно-смысловая сфера, ценности, смысложизненные ориентации, сравнительный анализ, гендерные различия, предпринимательство, мотивация, социальные стереотипы.

FEATURES OF THE VALUE-MEANING SPHERE OF WOMEN ENTREPRENEURS: A COMPARATIVE ANALYSIS

Komolova L.A.

Moscow International Academy

Akhmedova E.M.

Moscow International Academy

Abstract. The article is devoted to a comparative analysis of the features of the value-meaning sphere of women entrepreneurs. Based on the analysis of modern psychological, sociological and economic studies, the key value orientations and semantic constructs characteristic of women running a business are identified in comparison with male entrepreneurs and women not involved in entrepreneurial activity. The influence of gender stereotypes, social expectations and motivational factors on the formation of a specific system of values and meanings among women in business is considered. The results of the analysis indicate the presence of both universal entrepreneurial values and gender-specific features that influence business strategies, motivation and satisfaction with activities. The article emphasizes the importance of taking these features into account for the development of effective programs to support women's entrepreneurship.

Keywords: women entrepreneurs, value-meaning sphere, values, life-meaning orientations, comparative analysis, gender differences, entrepreneurship, motivation, social stereotypes.

Предпринимательство, как двигатель экономического развития, все больше характеризуется ростом доли женщин, создающих и развивающих собственный бизнес (Brush et al., 2009). Однако путь женщины в предпринимательстве зачастую сопряжен с уникальными вызовами, обусловленными комплексом социально-культурных, экономических и психологических факторов. Центральным элементом, определяющим мотивацию, стратегии и устойчивость предпринимателя, является его ценностно-смысловая сфера – интегративная система личностных ценностей (устойчивых представлений о значимом) и смысложизненных

ориентаций (индивидуального понимания целей и направленности жизни) (Леонтьев Д.А., 2007). Исследование особенностей этой сферы у женщин-предпринимателей в сравнении с другими группами (мужчинами-предпринимателями, женщинами-непредпринимателями) представляется актуальной задачей, способствующей более глубокому пониманию специфики женского предпринимательства и разработке адресных мер его поддержки.

К теоретическим основам исследования ценностно-смысловой сферы предпринимателей в целом можно отнести:

Ценности в предпринимательстве. Согласно теории Ш. Шварца (Schwartz, 1992), базовые человеческие ценности структурируются по мотивационным континуумам. Для предпринимателей в целом характерна выраженность ценностей:

Самостоятельности (Self-Direction): Стремление к независимости в мыслях и действиях, автономии, творчеству.

Достижения (Achievement): Ориентация на личный успех, компетентность, соответствие стандартам.

Власти-Ресурсов (Power-Resources): Желание контроля над людьми и материальными ресурсами (хотя проявления могут различаться).

Стимуляции (Stimulation): Потребность в новизне, изменениях, вызовах (Fagenson, 1993; Verheul et al., 2005).

Смысловая сфера предпринимателя. Предпринимательская деятельность часто выступает ключевым источником смысла жизни, связанным с:

Самореализацией: Возможностью воплотить идеи, раскрыть потенциал.

Автономией: Независимостью в принятии решений и распоряжении временем.

Созиданием: Созданием чего-то нового, полезного для общества или клиентов.

Наследием: Желанием оставить след, обеспечить будущее семьи/сообщества (Cardon et al., 2009).

При наличии общего, женское предпринимательство характеризуется и рядом особенностей. Женщины часто приходят в предпринимательство руководствуясь не только экономическими мотивами, но и стремлением преодолеть ограничения традиционного рынка труда («стеклянный потолок», гендерная дискриминация, негибкий график), а также совместить профессиональную самореализацию с семейными обязанностями (Jennings & Brush, 2013; Шанина, 2018). На них сильнее влияют социальные ожидания и гендерные стереотипы, предписывающие коммуникативность, заботу, скромность, что может формировать специфический ценностный профиль (Gupta et al., 2009).

Сравнительный анализ ценностно-смысловой сферы женщин-предпринимателей по сравнению с мужчинами-предпринимателями показывает (в контексте аспектов выделенных выше ценностей) указывают на большую выраженность у женщин таких ценностей как:

Универсализма (Universalism): Забота о благополучии других людей, социальная справедливость, толерантность, экологическая ответственность (Kirkwood, 2009; Терещенко, 2020). Бизнес часто воспринимается как способ решения социальных проблем или улучшения качества жизни клиентов/сообщества.

Доброты (Benevolence): Стремление к сохранению благополучия ближнего, надежность, лояльность. Проявляется в построении доверительных отношений с сотрудниками, клиентами, партнерами (Brush et al., 2009).

Конформности (Conformity): Сдержанность в действиях, которые могли бы причинить вред или нарушить социальные ожидания (хотя это может ограничивать рискованность).

Безопасности (Security): Стабильность, чувство принадлежности (особенно в контексте обеспечения семьи). Может проявляться в более осторожных стратегиях роста (Watson, 2003).

Гармонии (Harmony): Стремление к балансу между бизнесом, семьей и личной жизнью (McGowan et al., 2012). Мужчины-предприниматели, как правило, демонстрируют более высокие показатели по ценностям Власти-Доминирования (Power-Dominance) и Достижения

в его «агрессивном» аспекте (Verheul et al., 2005).

Что касается смыслов, то для женщин-предпринимателей смысл чаще связывается с созданием позитивной рабочей атмосферы, развитием сотрудников, этичным ведением дел и социальным вкладом, а не только с максимизацией прибыли или доминированием на рынке (Hughes, 2005).

Интеграция ролей. Для женщин смысл предпринимательства часто неразрывно связан с возможностью гибко интегрировать профессиональные и семейные роли, быть «хорошей матерью» и успешной бизнесвумен одновременно, хотя это создает внутреннее напряжение (Duberley & Carrigan, 2013).

Смысл через отношения. Значимый аспект деятельности – построение долгосрочных, доверительных отношений с различными стейкхолдерами (Bird & Brush, 2002).

По сравнению с женщинами, не вовлеченными в предпринимательство женщины-предприниматели демонстрируют значительно более высокий уровень:

Самостоятельности. Стремление к автономии, независимости, контролю над своей жизнью (Шанина, 2018).

Достижения. Ориентация на успех, результат, преодоление вызовов.

Стимуляции. Потребность в новизне, изменениях, активности.

Рискованности (как аспекта Стимуляции/Достижения). Готовность к обоснованным рискам ради достижения целей (Kirkwood & Walton, 2010). При этом ценности Доброты и Универсализма остаются высоко значимыми для обеих групп женщин, но у предпринимательниц они находят специфическое применение в бизнес-контексте.

С точки зрения смыслов предпринимательство предоставляет женщинам уникальную возможность ощутить себя активным творцом своей профессиональной судьбы, а не просто исполнителем (Hughes, 2005). Процесс создания и развития бизнеса сам по себе становится мощным источником смысла, связанного с преодолением трудностей, доказательством компетентности, реализацией лидерского потенциала (Cardon et al., 2009). Достижение финансовой самодостаточности часто имеет глубокий личностный смысл, выходящий за рамки материального благополучия (Duberley & Carrigan, 2013).

В целом сравнительный анализ позволяет выделить ключевые особенности ценностно-смысловой сферы женщин-предпринимателей:

Дуализм ценностей. Сочетание «традиционно предпринимательских» ценностей (Самостоятельность, Достижение) с выраженными «коммунальными» ценностями (Универсализм, Доброта). Это формирует уникальный гибридный профиль, отличающийся от профиля мужчин-предпринимателей (с акцентом на Достижение, Власть) и женщин-непредпринимателей (с меньшей выраженностью Самостоятельности и Достижения).

Социально-ориентированный смысл. Бизнес часто воспринимается не только как источник дохода, но и как инструмент позитивного влияния, создания социальных связей, улучшения мира. Смысл деятельности тесно связан с отношениями и социальным вкладом.

Смысл интеграции. Глубокая потребность и поиск смысла в возможности гармонично сочетать профессиональную самореализацию с выполнением семейных и личных ролей. Предпринимательство выступает как путь к большей жизненной целостности, хотя и требует постоянного балансирования.

Выявленные особенности не являются биологически детерминированными, а формируются под влиянием социальных ожиданий, гендерных стереотипов, специфики мотивации входа в бизнес (часто связанной с преодолением ограничений наемного труда или необходимостью гибкости) и опыта ведения бизнеса.

Ценностно-смысловая сфера женщин-предпринимателей представляет собой сложный, динамичный конструкт, характеризующийся специфическим сочетанием ценностей и смыслов. По сравнению с мужчинами-предпринимателями, женщины в бизнесе демонстрируют большую ориентацию на социально-значимые ценности (Универсализм, Доброта) и

стремление к гармоничной интеграции жизненных сфер. По сравнению с женщинами, не занятыми предпринимательством, они отличаются более высокой выраженностью ценностей Самостоятельности, Достижения и Стимуляции, а также переживают бизнес как источник авторства своей жизни и экономической независимости.

Понимание этих особенностей имеет важное практическое значение для разработки и реализации программ поддержки, в частности, разработка тренингов, консультаций и образовательных программ, учитывающих мотивацию, ценности и стремление к балансу женщин-предпринимателей. Необходимы также специальные программы для преодоления стереотипов, необходимо разрушить миф о «недостаточной» предпринимательской ориентации женщин – их ценности и смыслы просто имеют иную конфигурацию, но не меньшую значимость для успешного ведения бизнеса в современном мире.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на изучение динамики ценностно-смысловой сферы на разных этапах предпринимательского пути женщин, влияния культурного контекста, а также связи специфических ценностных профилей с долгосрочной устойчивостью и инновационностью женского бизнеса.

Список литературы

Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. – М.: Смысл, 2007. – 384 с.

Терещенко О.В. Ценностные ориентации женщин-предпринимателей в России // Проблемы современной экономики. – 2020. – № 2(74). – С. 181–185.

Шанина Т.Г. Мотивация женщин к предпринимательской деятельности в современной России // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2018. – Т. 24. – № 1. – С. 145–166.

Bird B., Brush C. A gendered perspective on organizational creation // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2002. – Т. 26. – № 3. – С. 41–65.

Brush C. G., de Bruin A., Welter F. A gender-aware framework for women's entrepreneurship // *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. – 2009. – Т. 1. – № 1. – С. 8–24.

Cardon M. S., Wincent J., Singh J., Drnovšek M. The nature and experience of entrepreneurial passion // *Academy of Management Review*. – 2009. – Т. 34. – № 3. – С. 511–532.

Duberley J., Carrigan M. The career identities of 'mumpreneurs': Women's experiences of combining enterprise and motherhood // *International Small Business Journal*. – 2013. – Т. 31. – № 6. – С. 629–651.

Fagenson E. A. Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers // *Journal of Business Venturing*. – 1993. – Т. 8. – № 5. – С. 409–430.

Gupta V. K., Turban D. B., Wasti S. A., Sikdar A. The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2009. – Т. 33. – № 2. – С. 397–417.

Hughes K. D. *Female enterprise in the new economy*. Toronto: University of Toronto Press, 2005. – 288 с.

Jennings J. E., Brush C. G. Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? // *The Academy of Management Annals*. – 2013. – Т. 7. – № 1. – С. 663–715.

Kirkwood J. Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship // *Gender in Management: An International Journal*. – 2009. – Т. 24. – № 5. – С. 346–364.

Kirkwood J., Walton S. What motivates ecopreneurs to start businesses? // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. – 2010. – Т. 16. – № 3. – С. 204–228.

McGowan P., Redeker C. L., Cooper S. Y., Greenan K. Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities // *Entrepreneurship & Regional Development*. – 2012. – Т. 24. – № 1–2. – С. 53–72.

Schwartz S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries // *Advances in Experimental Social Psychology*. – 1992. – Т. 25. – С. 1–65.

Verheul I., Uhlaner L., Thurik R. Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image // *Journal of Business Venturing*. – 2005. – Т. 20. – № 4. – С. 483–518.

Watson J. Failure rates for female-controlled businesses: Are they any different? // *Journal of Small Business Management*. – 2003. – Т. 41. – № 3. – С. 262–277.

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ДРУЖБЕ В ФИЛОСОФИИ АНТИЧНОГО МИРА: ОТ ПОЛИСНОГО ИДЕАЛА К ЭЛЛИНИСТИЧЕСКОМУ ИНДИВИДУАЛИЗМУ

Маркеева Е.А.

Московская международная академия

Беловол Е.В.

Московский педагогический государственный университет (МПГУ)

Московская международная академия

Аннотация. В статье представлен теоретико-исторический анализ концепта дружбы (греч. φιλία, лат. amicitia) в античной философии. Рассматривается эволюция представлений о дружбе, начиная с ее осмысления в классический период в работах Платона и Аристотеля, где она трактуется как неотъемлемая часть этики и политики. Особое внимание уделяется учению Аристотеля о трех видах дружбы как наиболее систематизированной концепции. Далее анализируется трансформация понятия дружбы в эллинистическую эпоху в школах эпикурейцев и стоиков, где она приобретает характер частного, индивидуального блага и средства достижения душевного спокойствия (атараксии).

Ключевые слова: дружба, филия, античная философия, Платон, Аристотель, эпикуреизм, стоицизм, добродетель, полис, атараксия.

REPRESENTATIONS OF FRIENDSHIP IN ANCIENT PHILOSOPHY: FROM THE POLIS IDEAL TO HELLENISTIC INDIVIDUALISM

Markeeva E.A.

Moscow International Academy

Belovol E.V.

Moscow Pedagogical State University (MPSU)

Moscow International Academy

Abstract. The article presents theoretical and historical analysis of the concept of friendship (Greek φιλία, Latin amicitia) in ancient philosophy. The evolution of ideas about friendship is considered, starting from its conceptualization in the classical period in the works of Plato and Aristotle, where it is treated as an integral part of ethics and politics. Special attention is paid to Aristotle's doctrine of three types of friendship as the most systematized concept. Then the transformation of the concept of friendship in the Hellenistic era in the schools of Epicureans and Stoics is analyzed, where it acquires the character of private, individual good and means of achieving peace of mind (ataraxia).

Keywords: friendship, philia, ancient philosophy, Plato, Aristotle, Epicureanism, Stoicism, virtue, polis, ataraxia.

Введение

Дружба как феномен межличностных отношений была предметом рефлексии на протяжении всей истории человечества, однако именно в античной греческой философии она впервые стала объектом систематического теоретического анализа. Для античного мыслителя дружба (φιλία, philia) была не просто частным аффективным состоянием, а фундаментальной этической категорией, тесно связанной с понятиями добродетели (ἀρετή), блага (ἀγαθόν) и справедливого устройства общества (полиса). Анализ эволюции представлений о дружбе позволяет проследить не только развитие этической мысли, но и глубинные изменения в социально-политическом и культурном контексте — переход от классического полисного идеала к индивидуализму эллинистического мира.

Платон: Дружба как метафизическое стремление к Благу

Первые развернутые философские рассуждения о природе дружбы представлены в диалогах Платона, в первую очередь в «Лисиде». В этом апоретическом диалоге Сократ исследует различные гипотезы о том, что лежит в основе дружеского влечения: подобное стремится к подобному, противоположное — к противоположному, или же ни доброе, ни злое стремится к добру. Не приходя к окончательному выводу, Платон подводит читателя к ключевой идее: истинным объектом и конечной целью любой дружбы является не конкретный человек, а некое «первое дружное» (πρῶτον φίλον), которое есть само по себе Благо [3].

Таким образом, для Платона дружба имеет метафизическое измерение. Конкретные дружеские отношения являются лишь ступенями на пути восхождения к познанию абсолютного Блага. Любовь к другу в конечном счете оказывается любовью к той идее блага, которая в нем отражается. Этот мотив интеллектуального и духовного восхождения через любовь (Эрос) также развернут в диалоге «Пир», где телесная привязанность трансформируется в стремление к постижению прекрасного самого по себе.

Аристотель: Дружба как добродетель и основа полиса

Наиболее полную и систематизированную теорию дружбы в античности разработал Аристотель, посвятив ей две книги (VIII и IX) своей «Никомаховой этики». Для Аристотеля дружба — это «своего рода добродетель или нечто причастное добродетели; к тому же она в высшей степени необходима для жизни» [1, 1155a]. Он отходит от метафизики Платона и анализирует дружбу как реальный социально-психологический феномен.

Центральным элементом его учения является классификация трех видов дружбы, основанная на объекте любви (τὸ φίλητόν):

Дружба ради пользы (διὰ τὸ χρήσιμον). В основе лежит взаимная выгода. Такая дружба случайна и недолговечна, так как прекращается с исчезновением пользы. Характерна для деловых отношений.

Дружба ради удовольствия (δι' ἡδονῆν). Основана на приятных эмоциях, получаемых от общения. Она также преходяща, поскольку вкусы и источники удовольствия меняются. Типична для молодых людей.

Совершенная дружба, основанная на добродетели (δι' ἀρετήν). Это дружба между добродетельными людьми, которые любят друг друга не за случайные качества, а за то, кем они являются по своей сути. Друзья в этом случае желают блага друг другу ради самого друга. Такая дружба прочна, редка и требует времени и привычки.

Именно в совершенной дружбе, по Аристотелю, человек в полной мере реализует свою социальную природу. Друг становится «вторым Я» (ἄλλος αὐτός), а любовь к другу — продолжением правильной любви к себе (φιλαυτία). Более того, Аристотель придает дружбе политическое значение, утверждая, что она скрепляет государство прочнее, чем правосудие. В полисе, где граждане являются друзьями, нет нужды в строгих законах, так как их отношения регулируются взаимной благожелательностью [1, 1155a].

Эллинистическая трансформация: Дружба как частное убежище

С распадом классического полиса и возникновением огромных империй Александра Македонского изменяется и самоощущение человека. На смену гражданину полиса приходит индивид, затерянный в огромном мире и ищущий опору не в общественной жизни, а внутри себя и в узком кругу близких. Это приводит к трансформации понятия дружбы.

Эпикуреизм. Для Эпикура высшей целью жизни является достижение удовольствия, понимаемого как безмятежность духа (атараксия) и отсутствие телесных страданий. В этой системе дружба приобретает утилитарное значение как важнейшее средство для обеспечения безопасности и душевного спокойствия. «Из всего того, что мудрость доставляет для счастья всей жизни, самое важное есть обладание дружбой» [4, XXVII]. Эпикур призывал «жить незаметно», вдали от политических бурь, в кругу друзей, которые обеспечивают взаимную поддержку. Хотя в основе лежит польза, со временем она перерастает в глубокую привязанность.

Стоицизм. Стоики (Зенон, Сенека, Эпиктет) также ставили во главу угла добродетель, но понимали ее более строго, чем Аристотель. Истинная дружба, по их мнению, возможна только между мудрецами — людьми, достигшими совершенной добродетели и бесстрастия (апатии). Она является результатом рационального выбора, а не эмоциональной привязанности. Цицерон, популяризовавший греческую философию в Риме, в своем трактате «Лелий, или О дружбе» формулирует стоическую идею: «Дружба может существовать только между добрыми людьми», а ее основа — «полное согласие во всех вопросах божественных и человеческих, соединенное с благожелательностью и любовью» [2, VI, 20]. В то же время стоики развивали космополитическую идею всеобщего братства людей, основанную на их причастности к мировому Логосу, что расширяло концепт дружбы до всечеловеческого масштаба.

Заключение

Философия античного мира заложила фундаментальные основы для понимания дружбы в европейской культуре. Анализ представлений от Платона до стоиков демонстрирует четкую эволюционную траекторию. Если в классическую эпоху Платон и особенно Аристотель рассматривали дружбу как неотъемлемую часть общественной жизни, связанную с достижением общего блага и процветанием полиса, то в эллинистический период она смещается в приватную сферу. Для эпикурейцев и стоиков дружба становится главным образом средством достижения личного счастья, душевного спокойствия и опорой для индивида в нестабильном и чуждом мире. Эти два полюса — дружба как общественное благо и дружба как частное убежище — остаются ключевыми в осмыслении данного феномена и в настоящее время.

Список литературы

- Аристотель. Никомахова этика // Сочинения: В 4 т. Т. 4. / Пер. с древнегреч.; Общ. ред. А. И. Доватура. — М.: Мысль, 1983. — С. 53–293.
- Цицерон, Марк Туллий. О дружбе // О старости. О дружбе. Об обязанностях. — М.: Наука, 1974. — С. 31–57.
- Платон. Лисид // Собрание сочинений в 4 т. Т. 1. / Общ. ред. А. Ф. Лосева, В. Ф. Асмуса, А. А. Тахо-Годи. — М.: Мысль, 1990. — С. 320–348.
- Эпикур. Главные мысли // Диоген Лаэртский. О жизни, учениях и изречениях знаменитых философов. — М.: Мысль, 1986. — С. 377–381.
- Кон, И. С. Дружба. Этико-психологический очерк. — 4-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — 330 с.
- Лосев, А. Ф. История античной эстетики. Аристотель и поздняя классика. — М.: Искусство, 1975. — 776 с.
- Price, A. W. Love and Friendship in Plato and Aristotle. — Oxford: Clarendon Press, 1989. — 264 p.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ В ВИРТУАЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ

Мишутин Д.О.

Московская международная академия

Беловол Е.В.

Московский педагогический государственный университет

Московская международная академия

Аннотация. В статье рассматривается проблема формирования личностной идентичности в условиях цифровой социализации. Анализируются ключевые характеристики виртуального пространства (анонимность, множественность, контролируемость самопрезентации) как факторы, детерминирующие специфику конструирования «Я-концепции» современными пользователями, в первую очередь подростками и молодежью. Опираясь на классические теории идентичности Э. Эриксона и драматургический подход И. Гофмана, автор исследует виртуальную среду как «психосоциальный мораторий» и «сцену» для экспериментов с идентичностью. Обсуждаются амбивалентные эффекты этого процесса: от расширения возможностей для самопознания до рисков фрагментации идентичности и зависимости от внешнего социального одобрения.

Ключевые слова: личностная идентичность, виртуальное пространство, Я-концепция, самопрезентация, онлайн-коммуникация, киберпсихология, анонимность, социальные сети, Эрик Эриксон, Ирвинг Гофман.

FEATURES OF PERSONAL IDENTITY FORMATION IN VIRTUAL SPACE: THEORETICAL ANALYSIS AND PSYCHOLOGICAL EFFECTS

Mishutin D.O.

Moscow International Academy

Belovol E.V.

Moscow Pedagogical State University

Moscow International Academy

Abstract. The article deals with the problem of personal identity formation in the conditions of digital socialization. The key characteristics of virtual space (anonymity, multiplicity, controllability of self-presentation) are analyzed as factors determining the specificity of constructing “self-concept” by modern users, primarily teenagers and young people. Based on E. Erikson’s classical theories of identity and I. Hoffman’s dramaturgical approach, the author explores the virtual environment as a “psychosocial moratorium” and a “stage” for identity experiments. The ambivalent effects of this process are discussed: from the expansion of opportunities for self-discovery to the risks of identity fragmentation and dependence on external social approval.

Keywords: personal identity, virtual space, self-concept, self-presentation, online communication, cyberpsychology, anonymity, social networks, Erik Erikson, Irving Goffman.

Введение

Процесс формирования личностной идентичности, традиционно рассматриваемый как центральная задача подросткового и юношеского возраста, в XXI веке претерпевает значительные трансформации. Повсеместное проникновение интернета и социальных сетей в повседневную жизнь привело к тому, что виртуальное пространство стало не просто средой для коммуникации, а одной из ключевых площадок для социализации и самопознания. В этих условиях конструирование «Я» приобретает новые черты, которые требуют глубокого психологического анализа. Если классическая психология изучала идентичность как относительно стабильное и целостное образование, формируемое в реальных социальных

взаимодействиях, то киберпсихология сталкивается с феноменами текучей, множественной и перформативной идентичности [2, 7]. Целью данной статьи является анализ специфических особенностей и психологических механизмов формирования личностной идентичности в виртуальной среде.

1. Теоретические основы: от классики к киберпространству

Для понимания процессов, происходящих в виртуальной среде, необходимо обратиться к фундаментальным теориям идентичности.

Согласно Э. Эриксону, главной задачей подросткового возраста является разрешение кризиса «идентичность против смещения ролей». Этот период, названный «психосоциальным мораторием», позволяет молодому человеку экспериментировать с различными социальными ролями и ценностями для формирования целостного и устойчивого чувства собственного «Я» [5]. Виртуальное пространство можно рассматривать как новый, технологически расширенный «мораторий». Оно предоставляет практически неограниченные возможности для «проигрывания» различных версий себя, примерки социальных масок и исследования реакций на них со стороны анонимной аудитории [1, 3].

Драматургический подход И. Гофмана также обретает новое звучание в контексте онлайн-коммуникаций. Гофман сравнивал социальное взаимодействие со сценическим представлением, где индивид управляет впечатлениями о себе, презентуя другим свой «фасад» [4]. Социальные сети представляют собой идеальную «сцену» для такой самопрезентации. Пользователь выступает одновременно актером, режиссером и сценаристом своего образа, тщательно отбирая фотографии, тексты и интересы для создания желаемого впечатления. Профиль в социальной сети — это не столько отражение реальной личности, сколько ее сконструированная, идеализированная версия.

2. Ключевые характеристики виртуальной среды и их влияние на идентичность

Специфика виртуального пространства как среды для конструирования «Я» определяется рядом его имманентных свойств.

Анонимность и сниженная социальная ответственность. Возможность действовать под псевдонимом (ником) или от лица аватара снижает страх социального осуждения и позволяет более свободно выражать мысли и чувства, которые могут быть подавлены в реальном общении. Это открывает пространство для исследования темных или неприятных аспектов своей личности.

Контролируемость самопрезентации. В отличие от спонтанного офлайн-общения, онлайн-коммуникация (особенно асинхронная) дает время на обдумывание ответа и редактирование своего сообщения. Пользователь получает полный контроль над тем, какую информацию о себе раскрывать, создавая выверенный и социально желательный образ. Это позволяет компенсировать реальные или мнимые недостатки и конструировать «Идеальное Я» [2].

Множественность идентичностей. Один и тот же человек может поддерживать несколько аккаунтов на разных платформах (например, серьезный профессиональный профиль в LinkedIn, творческий в Instagram, игровой в Discord), каждый из которых представляет отдельную грань его личности. Как отмечает Ш. Тёркл, интернет позволяет жить «параллельными жизнями» и исследовать, каково это — быть кем-то другим [7].

Немедленная обратная связь. Система «лайков», комментариев и репостов создает мощную петлю обратной связи. Положительная реакция аудитории подкрепляет определенные аспекты презентуемого образа, а ее отсутствие или негатив могут заставить пользователя скорректировать свою «Я-концепцию». Это делает процесс формирования идентичности более экстернализованным, зависимым от мнения виртуального сообщества.

3. Амбивалентность влияния виртуального пространства на идентичность

Влияние онлайн-среды на формирование личности носит двойственный, амбивалентный характер, в качестве **позитивных аспектов можно выделить:**

Терапевтическое пространство. Для людей с низкой самооценкой, социальной тревогой

или физическими особенностями виртуальная среда может стать безопасным пространством для общения и самораскрытия, где они получают поддержку и принятие.

Расширение социального опыта. Интернет позволяет находить референтные группы по интересам, недоступные в реальном окружении, что способствует кристаллизации увлечений и ценностей.

Развитие рефлексивности. Ведение блогов или личных страниц требует формулирования своих мыслей и переживаний, что может способствовать более глубокому самопониманию.

Однако, наряду с позитивным аспектами можно отметить также и риски и негативные эффекты виртуального пространства. Среди них:

Фрагментация идентичности. Чрезмерное увлечение созданием множества не связанных между собой образов может привести к тому, что личность не сможет интегрировать их в единое целое, что соответствует эриксоновскому понятию «смешения ролей» или диффузной идентичности [1].

Разрыв между «виртуальным» и «реальным» Я. Слишком большой разрыв между идеализированным онлайн-образом и реальной личностью может вызывать внутренний конфликт, чувство фальши и страх разоблачения при переходе к офлайн-общению.

Зависимость от внешнего одобрения. Ориентация на количество «лайков» и подписчиков как на главный критерий собственной значимости формирует хрупкую, зависимую самооценку и может приводить к депрессивным состояниям при отсутствии ожидаемого социального подкрепления [6].

Заключение

Виртуальное пространство стало неотъемлемой частью экосистемы, в которой происходит формирование личностной идентичности. Оно предоставляет беспрецедентные возможности для социального и личностного экспериментирования, выступая в роли глобального «психосоциального моратория». Однако эти возможности сопряжены с серьезными рисками, такими как фрагментация «Я», формирование зависимости от внешнего одобрения и углубление разрыва между реальным и идеализированным образом. Таким образом, виртуальная среда не просто отражает, а активно конструирует и видоизменяет процесс становления личности. Дальнейшие исследования должны быть направлены на изучение лонгитюдных эффектов цифровой социализации и разработку психолого-педагогических стратегий, помогающих молодым людям использовать ресурсы интернета для построения целостной и аутентичной идентичности.

Список литературы

Белинская, Е. П. Психология интернет-коммуникации: Учебное пособие. — М.: МПСУ; Воронеж: МОДЭК, 2013. — 192 с.

Войскунский, А. Е. Психология и интернет. — М.: Акрополь, 2010. — 439 с.

Жичкина, А. Е., Белинская, Е. П. Самопрезентация в виртуальной коммуникации и особенности идентичности подростков-пользователей Интернета // Образование и информационная культура. Социологические аспекты. — М.: Центр социологии образования РАО, 2000. — С. 431–460.

Гофман, И. Представление себя другим в повседневной жизни / пер. с англ. А.Д. Ковалева. — М.: КАНОН-пресс-Ц, Кучково поле, 2000. — 304 с.

Эриксон, Э. Идентичность: юность и кризис / пер. с англ.; общ. ред. и предисл. А.В. Толстых. — М.: Прогресс, 1996. — 344 с.

Fardouly, J., Vartanian, L. R. Social Media and Body Image Concerns: A Review and Future Directions // Current Opinion in Psychology. — 2016. — Vol. 9. — P. 1–5.

Turkle, S. Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet. — New York: Simon & Schuster, 1995. — 347 p.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И КЛЮЧЕВЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ

Сафонов Д.Д.

Московская международная академия

Ахмедова Э.М.

Московская международная академия

Аннотация. В статье рассматривается эффективность управления не как сугубо административная или экономическая категория, а как сложный социально-психологический феномен. Проводится анализ эволюции взглядов на управление, начиная с классических теорий и заканчивая современными концепциями, акцентирующими внимание на человеческом факторе. Выделяются и анализируются ключевые социально-психологические детерминанты управленческой эффективности, такие как стиль руководства, мотивация персонала, социально-психологический климат в коллективе и коммуникативные процессы. Особое внимание уделяется роли личности руководителя, в частности его эмоционального интеллекта, как предиктора успешного взаимодействия с группой.

Ключевые слова: эффективность управления, социальная психология управления, стиль руководства, мотивация, социально-психологический климат, организационная культура, эмоциональный интеллект, человеческий фактор.

MANAGEMENT EFFECTIVENESS AS A SOCIO-PSYCHOLOGICAL PHENOMENON: THEORETICAL ANALYSIS AND KEY DETERMINANTS

Safonov D.D.

Moscow International Academy

Akhmedova E.M.

Moscow International Academy

Abstract, The article considers management effectiveness not as a purely administrative or economic category, but as a complex socio-psychological phenomenon. The evolution of views on management is analyzed, starting from classical theories and ending with modern concepts emphasizing the human factor. The key socio-psychological determinants of managerial effectiveness, such as leadership style, staff motivation, socio-psychological climate in the team and communicative processes are identified and analyzed. Special attention is paid to the role of the personality of the manager, in particular his emotional intelligence, as a predictor of successful interaction with the group.

Keywords: management effectiveness, social psychology of management, leadership style, motivation, socio-psychological climate, organizational culture, emotional intelligence, human factor.

Введение

Проблема эффективности управления является центральной для любой организации, стремящейся к достижению поставленных целей. Традиционно эффективность измерялась через призму экономических показателей: прибыль, рентабельность, производительность труда. Однако в XX веке произошел концептуальный сдвиг, обусловленный осознанием того, что в основе любой организационной деятельности лежат межличностные отношения, групповые процессы и индивидуальные особенности людей. Эффективность управления перестала рассматриваться как результат исключительно рационального проектирования и контроля, превратившись в сложный социально-психологический феномен, зависящий от множества переменных человеческого фактора [3].

Поворотным моментом в этом переосмыслении стали знаменитые Хоторнские эксперименты Э. Мэйо, которые убедительно продемонстрировали, что социальные и психологические условия труда (внимание со стороны руководства, групповые нормы,

неформальные отношения) влияют на производительность в большей степени, чем физические факторы [6]. С этого момента управление стало объектом пристального изучения социальной психологии, а его эффективность начала напрямую связываться со способностью руководителя работать с людьми.

Эволюция взглядов: от машины к социальной системе

Классические школы менеджмента (Ф. Тейлор, А. Файоль) рассматривали организацию как механизм, а человека — как его элемент, «винтик», поведение которого можно стандартизировать и контролировать. Эффективность в этой парадигме достигалась через жесткую иерархию, разделение труда и формализацию процессов.

Концептуальным прорывом стала «теория человеческих отношений», показавшая, что организация — это прежде всего социальная система. Яркой иллюстрацией этого противостояния являются **Теория Х** и **Теория Y Д. МакГрегора**. Теория Х исходит из представления о работнике как о ленивом, безынициативном существе, нуждающемся в постоянном контроле (что соответствует классическому подходу). Теория Y, напротив, постулирует, что труд для человека естественен, он стремится к ответственности и способен к самоконтролю. Эффективный руководитель, согласно МакГрегору, строит свою деятельность на основе психологических предпосылок Теории Y, создавая условия для раскрытия потенциала сотрудников [5].

Ключевые социально-психологические детерминанты эффективности

Современная социальная психология управления выделяет несколько взаимосвязанных факторов, определяющих эффективность руководителя. Среди них:

Стиль руководства. Это устойчивая совокупность приемов и методов воздействия руководителя на подчиненных. Классическая типология К. Левина выделяет авторитарный, демократический и либеральный (попустительский) стили. Исследования показывают, что демократический стиль, предполагающий вовлечение сотрудников в принятие решений и двустороннюю коммуникацию, в долгосрочной перспективе способствует созданию более благоприятного климата, повышению мотивации и развитию инициативы. В то же время, эффективность стиля всегда ситуативна [4]. Современные подходы, такие как теория трансформационного лидерства Б. Басса, подчеркивают способность лидера вдохновлять, мотивировать на сверхдостижения и изменять ценности последователей, что является высшим проявлением социально-психологического влияния [8].

Мотивация персонала. Эффективность управления напрямую зависит от того, насколько руководитель способен понимать и использовать мотивационную структуру своих подчиненных. Двухфакторная теория Ф. Герцберга разграничивает «гигиенические» факторы (зарплата, условия труда), которые лишь предотвращают неудовлетворенность, и «мотиваторы» (признание, ответственность, возможность роста), которые ведут к подлинному удовлетворению от работы и высокой производительности [2]. Эффективный менеджер умеет создавать среду, богатую именно мотивирующими факторами.

Социально-психологический климат и организационная культура. Под социально-психологическим климатом понимается преобладающий в коллективе эмоциональный настрой, характер межличностных отношений, степень доверия и взаимной поддержки. Руководитель является ключевой фигурой в формировании этого климата. Позитивный, здоровый климат снижает текучесть кадров, повышает сплоченность и лояльность. Климат является отражением более глубокого уровня — **организационной культуры, то есть системы разделяемых ценностей, норм и убеждений**. Эффективный руководитель не просто управляет задачами, он является носителем и транслятором желаемой организационной культуры [7].

Коммуникативные процессы. Управление по своей сути является процессом коммуникации. Эффективность зависит от того, насколько четко и ясно ставятся цели, насколько конструктивна обратная связь, насколько открыты каналы для двустороннего общения. Коммуникативные барьеры, слухи, недопонимание — прямые следствия неэффективного управления и источники конфликтов и демотивации.

Роль личности руководителя: феномен эмоционального интеллекта

Современные исследования все больше акцентируют внимание на личности самого руководителя. Одним из ключевых предикторов его эффективности признан эмоциональный интеллект (EQ) — способность распознавать, понимать и управлять собственными эмоциями и эмоциями других людей. По Д. Гоулману, руководитель с высоким EQ обладает эмпатией, навыками саморегуляции и развитыми социальными навыками. Это позволяет ему выстраивать доверительные отношения, разрешать конфликты, тонко чувствовать настроение группы и мотивировать людей на неформальном, эмоциональном уровне [1].

Заключение

Эффективность управления в современной парадигме — это не столько технический навык, сколько социально-психологическое искусство. Она определяется не способностью отдавать приказы, а умением выстраивать отношения, мотивировать, вдохновлять и создавать среду, в которой человеческий потенциал может быть раскрыт в полной мере. Эффективный руководитель выступает в роли социального архитектора и психолога-практика, который понимает, что его главный ресурс — это люди, а главный инструмент — грамотно выстроенное межличностное взаимодействие. Отказ от этой гуманистической, социально-психологической перспективы в пользу чисто административных или технократических подходов неизбежно ведет к снижению эффективности в долгосрочной перспективе.

Список литературы

- Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / пер. с англ. А. П. Исаевой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 560 с.
- Герцберг, Ф., Моснер, Б., Снидерман, Б. Б. Мотивация к работе. — М.: Вершина, 2007. — 240 с.
- Журавлев, А. Л. Социальная психология управления. — М.: Институт психологии РАН, 2004. — 430 с.
- Левин, К. Разрешение социальных конфликтов. — СПб.: Речь, 2000. — 408 с.
- МакГрегор, Д. Человеческая сторона предприятия. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 208 с.
- Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. — New York: Macmillan, 1933. — 194 p.
- Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. — 5th ed. — Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017. — 400 p.
- Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectations. — New York: Free Press, 1985. — 256 p.

КОГНИТИВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ ЛИЧНОСТИ В ПЕРИОД ВЗРОСЛОСТИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И СТРУКТУРНЫЕ КОМПОНЕНТЫ

Сорока А.А.

Московская международная академия

Беловол Е.В.

Московский педагогический государственный университет

Московская международная академия

Аннотация. В статье анализируется роль когнитивных факторов в структуре психологического здоровья личности в зрелом возрасте. Рассматривается переход от патогенетической модели, сфокусированной на дисфункциональных убеждениях, к салютогенной и позитивной парадигмам, акцентирующим внимание на когнитивных ресурсах. Проводится теоретический анализ ключевых когнитивных конструкторов, детерминирующих психологическое благополучие, включая атрибутивный стиль, самоэффективность, жизнестойкость, чувство связности и смысложизненные ориентации. Обосновывается, что данные когнитивные образования выполняют функцию буфера стресса, регулятора поведения и основы для личностного роста, играя центральную роль в успешной адаптации к вызовам периода взрослости.

Ключевые слова: психологическое здоровье, когнитивные компоненты, взрослость, атрибутивный стиль, самоэффективность, жизнестойкость, чувство связности, смысл жизни, позитивная психология.

COGNITIVE COMPONENTS OF PSYCHOLOGICAL HEALTH OF PERSONALITY IN ADULTHOOD: THEORETICAL ANALYSIS AND STRUCTURAL COMPONENTS

Soroka A.A.

Moscow International Academy

Belovol E.V.

Moscow Pedagogical State University

Moscow International Academy

Abstract. The article analyzes the role of cognitive factors in the structure of psychological health of personality in adulthood. The transition from the pathogenetic model focusing on dysfunctional beliefs to the salutogenic and positive paradigms emphasizing cognitive resources is considered. Key cognitive constructs that determine psychological well-being are theoretically analyzed, including attributional style, self-efficacy, resilience, sense of connectedness, and meaning-life orientations. It is substantiated that these cognitive formations function as a stress buffer, a regulator of behavior and a basis for personal growth, playing a central role in successful adaptation to the challenges of adulthood.

Keywords: psychological health, cognitive components, adulthood, attributive style, self-efficacy, resilience, sense of coherence, meaning of life, positive psychology.

Введение

Период взрослости характеризуется высокой степенью ответственности, необходимостью решения экзистенциальных и социальных задач, а также столкновением с многочисленными стрессорами. В этих условиях поддержание психологического здоровья становится не просто желаемым состоянием, а необходимым условием для полноценной самореализации и функционирования личности. Современная психология определяет психологическое здоровье не как простое отсутствие психических расстройств, а как состояние благополучия, в котором человек реализует свой собственный потенциал, может справляться с обычными жизненными стрессами, продуктивно работать и вносить вклад в жизнь своего сообщества [9].

Центральную роль в детерминации этого состояния играют когнитивные процессы. Именно через призму своих убеждений, установок и интерпретаций человек воспринимает мир, оценивает события и выбирает стратегии поведения. Целью данной статьи является систематизация и анализ ключевых когнитивных составляющих, которые лежат в основе психологического здоровья взрослой личности.

1. Теоретические основы: от когнитивной терапии к позитивной психологии

Изначально значимость когниций была продемонстрирована в рамках клинической психологии и психотерапии. Основоположники когнитивно-поведенческого подхода А. Бек и А. Эллис показали, что в основе многих психических расстройств, таких как депрессия и тревожность, лежат дисфункциональные, иррациональные убеждения и автоматические негативные мысли [1]. Этот патогенетический подход выявил, как когнитивные искажения *разрушают* психологическое здоровье.

Дальнейшее развитие привело к формированию салютогенной и позитивной парадигм, которые сместили фокус на изучение тех когнитивных факторов, которые *создают и поддерживают* здоровье. **Салютогенная модель А. Антониовски** ввела понятие «**чувства связности**» (Sense of Coherence) — глобальной когнитивной ориентации, отражающей уверенность человека в том, что мир постижим, управляем и осмыслен. Высокое чувство связности позволяет воспринимать стрессоры как решаемые задачи, а не как непреодолимые угрозы [2]. **Позитивная психология М. Селигмана** развила концепцию **выученного оптимизма**, показав, что не сами негативные события, а их когнитивная интерпретация (атрибутивный стиль) определяет, приведут ли они к беспомощности или к устойчивости [5].

2. Ключевые когнитивные конструкты психологического здоровья

На основе существующих теоретических подходов можно выделить несколько стержневых когнитивных компонентов, определяющих психологическое здоровье в период взрослости.

2.1. диспозиционный оптимизм.

Атрибутивный стиль это то, как человек привык объяснять причины успехов и неудач. Оптимистичный атрибутивный стиль предполагает, что неудачи воспринимаются как временные, локальные и вызванные внешними или изменяемыми причинами, а успехи — как постоянные, глобальные и связанные с собственными способностями. Такая когнитивная установка защищает самооценку, мотивирует к дальнейшим усилиям и является предиктором не только психического, но и физического здоровья [5].

2.2. Самоэффективность и локус контроля.

Самоэффективность, по А. Бандуре, — это вера человека в свою способность успешно справляться с конкретными задачами и вызовами [7]. Высокая самоэффективность связана с выбором более сложных целей, настойчивостью в их достижении и большей устойчивостью к неудачам. Она тесно связана с **интернальным локусом контроля** — убежденностью в том, что результаты жизни зависят преимущественно от собственных усилий, а не от внешних сил. Вместе эти когнитивные конструкты формируют чувство личной агентности (agency) — основы проактивного и ответственного поведения.

2.3. Жизнестойкость (Hardiness).

Концепция жизнестойкости личности, разработанная С. Мадди, описывает систему убеждений, позволяющую личности выдерживать сильный стресс без ущерба для здоровья. Жизнестойкость включает три когнитивных компонента [8]:

Вовлеченность (commitment): убежденность в том, что активное участие в происходящем, несмотря на трудности, является наилучшим способом придать жизни смысл.

Контроль (control): вера в свою способность влиять на исход событий.

Принятие риска (challenge): восприятие изменений и стрессов не как угрозы, а как вызова и возможности для личностного роста.

2.4. Когнитивная гибкость и майндфулнес (осознанность).

Когнитивная гибкость — это способность переключаться между различными

точками зрения и адаптировать свои мыслительные стратегии к меняющимся условиям. Она противостоит ригидности и черно-белому мышлению, характерным для многих психологических проблем. Тесно связана с ней практика **майндфулнес**, которая развивает способность к безоценочному наблюдению за своими мыслями, не отождествляясь с ними. Это позволяет разорвать порочный круг автоматических негативных реакций и сделать осознанный выбор [4].

2.5. Смысложизненные ориентации.

На экзистенциальном уровне ключевым когнитивным компонентом является наличие у человека смысла жизни и четких ценностных ориентиров. Согласно В. Франклу, стремление к смыслу является фундаментальной мотивацией человека, а его обретение — мощнейшим ресурсом для преодоления страданий [6]. В модели психологического благополучия К. Рифф компонент «**цели в жизни**» (Purpose in Life) выступает одним из шести столпов здорового функционирования [10]. Осмысленность придает жизни направление, интегрирует опыт и помогает выстраивать иерархию приоритетов в сложных жизненных ситуациях.

Заключение

Когнитивные составляющие играют определяющую роль в структуре психологического здоровья личности в период взрослости. Они функционируют как целостная система, выполняющая роль «фильтра восприятия», который преобразует объективные жизненные события в субъективный опыт. Такие конструкты, как оптимизм, самоэффективность, жизнестойкость и осмысленность, являются не просто статичными чертами, а динамичными когнитивными ресурсами. Они выступают буфером, защищающим от негативного влияния стресса, и одновременно мотиватором, побуждающим к развитию и самоактуализации. Важнейшим практическим следствием данного подхода является понимание того, что эти когнитивные компоненты являются пластичными и поддаются целенаправленному развитию через психотерапию, тренинги и самостоятельную работу, что открывает широкие возможности для укрепления психологического здоровья на протяжении всего жизненного пути.

Список литературы

- Бек, А., Раш, А., Шо, Б., Эмери, Г. Когнитивная терапия депрессии. — СПб.: Питер, 2003. — 304 с.
- Antonovsky, A. Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well. — San Francisco: Jossey-Bass, 1987. — 218 p.
- Леонтьев, Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. — 3-е изд., доп. — М.: Смысл, 2007. — 511 с.
- Kabat-Zinn, J. Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness. — New York: Bantam Books, 2013. — 720 p.
- Селигман, М. Как научиться оптимизму: Измените взгляд на мир и свою жизнь. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 338 с.
- Франкл, В. Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990. — 368 с.
- Bandura, A. Self-efficacy: The exercise of control. — New York: Freeman, 1997. — 604 p.
- Maddi, S. R. Hardiness: The courage to grow from stresses // The Journal of Positive Psychology. — 2006. — Vol. 1(3). — P. 160–168.
- World Health Organization. Mental health: strengthening our response. Fact sheet. Updated 30 March 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response> (дата обращения: 20.05.2025).
- Ryff, C. D. Psychological well-being revisited: Advances in science and practice // Psychotherapy and Psychosomatics. — 2014. — Vol. 83(1). — P. 10–28.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ДЕЙТИНГ-ПРИЛОЖЕНИЯ: МОТИВАЦИЯ И СОЦИОДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Уваров Н.А.

Московская международная академия

Шурупова Е.Ю.

Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ)

Аннотация. В статье представлен аналитический обзор исследований, посвященных социально-психологическим характеристикам и мотивационной структуре пользователей онлайн-дейтинг-приложений. Проводится анализ социодемографического портрета типичного пользователя, включая возраст, пол, уровень образования и место проживания. Особое внимание уделяется систематизации мотивов использования данных сервисов, которые выходят далеко за рамки поиска романтического партнера. На основе существующих эмпирических данных выделяются и анализируются такие мотивационные блоки, как поиск романтических и сексуальных отношений, социальные и досуговые мотивы, а также мотивы, связанные с валидацией и укреплением «Я-концепции».

Ключевые слова: дейтинг-приложения, онлайн-дейтинг, мотивация, Tinder, социодемографические характеристики, психологический портрет, самооценка, геймификация.

PSYCHOLOGICAL PORTRAIT OF DATING APPLICATION USER: MOTIVATION AND SOCIODEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

Uvarov N.A.

Moscow International Academy

Shurupova E.Y.

Moscow State Psychological-Pedagogical University (MGPPU)

Abstract. The article presents an analytical review of studies devoted to socio-psychological characteristics and motivational structure of users of online dating applications. The sociodemographic portrait of a typical user is analyzed, including age, gender, education level and place of residence. Special attention is paid to the systematization of motives for using these services, which go far beyond the search for a romantic partner. On the basis of existing empirical data such motivational blocks as search for romantic and sexual relationships, social and leisure motives, as well as motives related to validation and strengthening of “self-concept” are identified and analyzed.

Keywords: dating apps, online dating, motivation, Tinder, sociodemographic characteristics, psychological profile, self-esteem, gamification.

Введение

Онлайн-дейтинг-приложения (ОДП), такие как Tinder, Badoo, Bumble, за последнее десятилетие трансформировались из нишевого инструмента для знакомств в мейнстримный социокультурный феномен, оказывающий значительное влияние на процессы формирования межличностных и романтических отношений [7]. Простота интерфейса и кажущаяся легкость установления контактов скрывают за собой сложную сеть психологических факторов, детерминирующих как сам факт использования ОДП, так и специфику поведения на платформе. Вопрос «Кто и зачем пользуется дейтинг-приложениями?» перестал быть тривиальным и стал предметом серьезных научных исследований в области социальной психологии, киберпсихологии и социологии. Целью данной статьи является систематизация и анализ существующих данных о социодемографическом и мотивационном профиле пользователей ОДП.

1. Кто? Социодемографический и личностный портрет пользователя

Анализ аудитории дейтинг-приложений позволяет составить обобщенный социодемографический портрет, который, однако, имеет свои вариации.

Возраст. Основную массу пользователей составляют молодые взрослые в возрасте от 18 до 35 лет. Этот период жизни совпадает с активным поиском партнера и построением интимных отношений [2]. Вместе с тем, наблюдается тенденция к росту популярности ОДП и среди более старших возрастных групп (35-55 лет), для которых данные сервисы становятся удобным инструментом для знакомств после развода или в условиях ограниченного социального круга.

Пол. Исторически мужская аудитория превалировала на сайтах знакомств, однако в современных приложениях гендерный разрыв сокращается. Тем не менее, мужчины в среднем демонстрируют большую активность и чаще инициируют контакты.

Место проживания и образование. Использование ОДП более распространено среди жителей крупных городов (урбанизированных центров) и людей с высшим образованием. Это может быть связано как с более высоким уровнем цифровой грамотности, так и с особенностями социального ритма мегаполиса, который затрудняет традиционные формы знакомств [1].

Личностные черты. Исследования связывают использование ОДП с определенными личностными характеристиками. Пользователи часто демонстрируют более высокие показатели по шкалам **экстраверсии** и **открытости новому опыту**. Склонность к **поиску острых ощущений** также является значимым предиктором. В то же время, некоторые исследования указывают, что люди с повышенной **социальной тревогой** и страхом негативной оценки могут прибегать к ОДП как к более контролируемой и безопасной среде для установления контактов по сравнению с офлайн-общением [4, 6].

2. Зачем? Анализ мотивационной структуры

Мотивация использования дейтинг-приложений является многомерной и не сводится к единой цели. Исследования, в частности работа С. Сумтер и коллег, позволили выделить несколько ключевых мотивационных блоков [6].

2.1. Поиск романтического партнера (Мотив «Любовь»)

Это наиболее социально одобряемая и декларируемая причина. Пользователи, движимые этим мотивом, ищут долгосрочные, серьезные отношения, стремятся найти партнера для создания семьи. Данный мотив чаще ассоциируется с женской аудиторией, однако он значим и для большого числа мужчин.

2.2. Поиск сексуального партнера (Мотив «Секс»)

ОДП предоставляют эффективный инструмент для поиска партнеров для краткосрочных сексуальных контактов без обязательств (casual sex). Этот мотив является одним из ведущих, особенно для мужской аудитории, и часто является скрытым или неартикулируемым публично [3].

2.3. Социальные и досуговые мотивы

Этот блок включает в себя несколько подкатегорий:

Развлечение и борьба со скукой. Механика «свайпов» (swipe) носит геймифицированный характер, превращая процесс выбора в увлекательную игру. Для многих пользователей листание профилей является способом скоротать время, аналогичным просмотру ленты в социальных сетях.

Любопытство. Часть пользователей регистрируется в приложениях из простого интереса, чтобы понять, как они работают, и посмотреть, кто ими пользуется.

Расширение социального круга. ОДП позволяют легко знакомиться с новыми людьми за пределами своего привычного окружения (работа, учеба), что является ценным ресурсом, особенно после переезда в новый город.

2.4. Мотивы, связанные с «Я-концепцией» (Мотивы «Эго-валидации»)

Это один из наиболее интересных с психологической точки зрения мотивационных блоков.

Повышение самооценки. Получение «мэтча» (взаимной симпатии) или комплимента от другого пользователя служит мощным внешним подкреплением, подтверждающим собственную привлекательность и значимость. Этот механизм валидации особенно важен для людей с неустойчивой самооценкой [5].

Социальное сравнение. Приложение позволяет оценить свою «конкурентоспособность» на «рынке» романтических отношений, сравнивая себя с другими пользователями.

Копинг-стратегия. В некоторых случаях обращение к дейтинг-приложению может быть способом справиться с негативными эмоциями после разрыва предыдущих отношений или для отвлечения от жизненных проблем.

Заключение

Таким образом, пользователь дейтинг-приложения — это не однородная группа, а широкая аудитория с разнообразными целями. Мотивационная структура является сложной и часто включает в себя одновременное присутствие нескольких мотивов. Один и тот же человек может использовать приложение для поиска серьезных отношений, при этом получая удовольствие от геймифицированного процесса и подкрепляя свою самооценку через получаемые «мэтчи».

Понимание того, кто и, главное, зачем использует ОДП, имеет важное практическое значение. Оно позволяет прогнозировать поведенческие паттерны пользователей, анализировать риски (например, формирование зависимости от эго-валидации) и осмысливать глубокие изменения в культуре межличностных отношений, происходящие под влиянием цифровых технологий. Дейтинг-приложения сегодня — это многофункциональный психологический инструмент, удовлетворяющий целый спектр человеческих потребностей: от фундаментальных (любовь, секс, общение) до специфически современных (развлечение, геймификация, постоянная социальная валидация).

Список литературы

Белинская, Е. П. Психология интернет-коммуникации. — М.: МПСУ; Воронеж: МОДЭК, 2013. — 192 с.

Goulet, J., Potvin, S., et al. Who uses dating apps? A study of the sociodemographic and psychosocial characteristics of dating app users in a representative sample of the Quebec population // *Annals of Epidemiology*. — 2021. — Vol. 53. — P. 104–109.

Hobbs, M., Owen, S., & Gerber, L. Liquid love? Dating apps, sex, relationships and the digital transformation of intimacy // *Journal of Sociology*. — 2017. — Vol. 53(2). — P. 271–284.

Peter, J., & Valkenburg, P. M. Adolescents' exposure to sexually explicit material on the internet // *Communication Research*. — 2008. — Vol. 35(4). — P. 509–531.

Ranzini, G., & Lutz, C. Love at first swipe? Explaining Tinder self-presentation and motives // *Mobile Media & Communication*. — 2017. — Vol. 5(1). — P. 80–101.

Sumter, S. R., Valkenburg, P. M., & Peter, J. Love me Tinder: Untangling emerging adults' motivations for using the dating application Tinder // *Telematics and Informatics*. — 2017. — Vol. 34(1). — P. 67–78.

Timmermans, E., & De Caluwé, E. To Tinder or not to Tinder, that's the question: An individual differences perspective on Tinder use and motives // *Personality and Individual Differences*. — 2017. — Vol. 110. — P. 74–79.

ДИАГНОСТИКА ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТИ: ОБЗОР РУССКОЯЗЫЧНЫХ И АНГЛОЯЗЫЧНЫХ МЕТОДИК

Филатов А.А.

Московская международная академия

Беловол Е.В.

Московский педагогический государственный университет (МПГУ)

Московская международная академия

Аннотация. Статья представляет собой аналитический обзор современных методик диагностики любознательности, применяемых в психологических исследованиях и практике. Рассматриваются как широко известные англоязычные инструменты (опросники, поведенческие задачи, проективные методы), так и методики, разработанные и адаптированные в русскоязычном научном пространстве. Проведен сравнительный анализ подходов к операционализации конструкта, выделены ключевые измеряемые аспекты любознательности (эпистемическая, перцептивная, социальная, дивергентная, глубинная и т.д.), описаны психометрические характеристики и области применения основных методик. Обзор выявляет как точки пересечения, так и специфику подходов в разных научных традициях, обозначает перспективные направления разработки и усовершенствования диагностического инструментария для исследования любознательности.

Ключевые слова: любознательность, диагностика любознательности, методики измерения любознательности, опросники любознательности, поведенческие задачи, эпистемическая мотивация, познавательная потребность, обзор методик, англоязычные методики, русскоязычные методики.

DIAGNOSTICS OF CURIOSITY: A REVIEW OF RUSSIAN AND ENGLISH METHODS

Filatov A.A.

Moscow International Academy

Belovol E.V.

Moscow Pedagogical State University (MPGU)

Moscow International Academy

Abstract. The article is an analytical review of modern methods of curiosity diagnostics used in psychological research and practice. Both well-known English-language instruments (questionnaires, behavioral tasks, projective methods) and methods developed and adapted in the Russian-speaking scientific space are considered. A comparative analysis of approaches to the operationalization of the construct is carried out, key measurable aspects of curiosity (epistemic, perceptual, social, divergent, deep, etc.) are highlighted, psychometric characteristics and areas of application of the main methods are described. The review reveals both points of intersection and specificity of approaches in different scientific traditions, indicates promising directions for the development and improvement of diagnostic tools for the study of curiosity.

Keywords: curiosity, curiosity diagnostics, methods of curiosity measurement, curiosity questionnaires, behavioral tasks, epistemic motivation, cognitive need, review of methods, English-language methods, Russian-language methods.

Введение

Любознательность (curiosity) признается ключевым психологическим конструктом, лежащим в основе познавательного развития, учебной и профессиональной успешности, творчества и психологического благополучия (Kashdan et al., 2018; Litman, 2005). Несмотря на консенсус относительно ее важности, операционализация и измерение любознательности

остаются сложной задачей в силу ее многогранности, ситуационной зависимости и различных теоретических подходов к ее пониманию (Berlyne, 1954; Loewenstein, 1994). Данный обзор ставит целью систематизировать существующий инструментарий для диагностики любознательности, представленный как в международной (преимущественно англоязычной), так и в отечественной (русскоязычной) психологической науке, с акцентом на реально используемые и валидизированные методики.

Теоретические подходы к пониманию любознательности и их отражение в диагностике

Любознательность рассматривают как состояние (State Curiosity), под которым понимается кратковременное состояние, вызванное конкретным стимулом (новизна, сложность, неопределенность, конфликт) (Berlyne, 1954). Диагностика часто фокусируется на реакциях здесь-и-сейчас.

Любознательность может рассматриваться и как черта (Trait Curiosity), которая является устойчивой индивидуальной характеристикой, определяющей склонность испытывать и проявлять интерес к новому и неизвестному (Spielberger & Starr, 1994). Измеряется через опросники, выявляющие типичные паттерны поведения и переживаний.

Выделяют также типологический подход к феномену любознательности, в рамках которого, например, рассматривается Дефицитарная (Deprivation-type) vs. Интересующая (Interest-type) любознательность как стремление устранить неопределенность (D-type) vs. стремление получить новый позитивный опыт (I-type) (Litman & Jimerson, 2004).

Выделяют перцептивную vs. эпистемическую любознательность как реакцию на сенсорную новизну vs. стремление к знаниям (Berlyne, 1954).

Отдельно как типы выделяют социальную любознательность как: интерес к мыслям, чувствам и поведению других людей (Renner, 2006) и дивергентную любознательность как склонность исследовать множество возможностей, идей и перспектив (Kashdan et al., 2018).

Методики диагностики любознательности

Для диагностики любознательности как психологической переменной разработано относительно большое количество разнообразных методик. Их обзор мы начнем с англоязычных методик Диагностики Любознательности. Среди стандартизированных самоотчетов можно выделить следующие.

State-Trait Curiosity Inventory (STCI) (Spielberger & Starr, 1994) измеряет любознательность как состояние (10 пунктов) и как черту (15 пунктов). Широко использовался, но критикуется за недостаточную глубину.

Curiosity and Exploration Inventory (CEI / CEI-II) (Kashdan et al., 2004, 2009) - один из самых популярных инструментов. CEI-II измеряет две ключевые диспозиции: стремление к исследованию (Exploration) как активный поиск новых впечатлений и знаний и принятие неопределенности (Absorption) как готовность к непредсказуемым и неоднозначным ситуациям. (10 пунктов, высокая надежность).

Epistemic Curiosity Scale (ECS) (Litman, 2008) фокусируется на любознательности, связанной со знаниями. Измеряет I-type (5 пунктов, напр., «Я наслаждаюсь изучением новой информации») и D-type (5 пунктов, напр., «Меня расстраивают нерешенные вопросы») любознательность. Надежен, валиден.

Five-Dimensional Curiosity Scale (5DC) (Kashdan et al., 2018) – это попытка охватить многомерность конструкта. Измеряет такие качества как:

Радостное исследование (Joyous Exploration)

Чувствительность к дефициту (Deprivation Sensitivity)

Социальная любознательность (Social Curiosity)

Стрессовая толерантность (Stress Tolerance)

Поиск острых ощущений (Thrill Seeking) (25 пунктов).

Melbourne Curiosity Inventory (MCI) (Naylor, 1981) измеряет перцептивную и

эпистемическую любознательность. Довольно длинный (34 пункта), но исторически значим.

Ontario Curiosity Inventory (OCI) (Hunt, 1961). Один из ранних опросников, измерял общую любознательность и тревожность в познании.

Social Curiosity Scale (SCS) (Renner, 2006) специфически измеряет интерес к информации о других людях (10 пунктов).

Другую группу методик представляют так называемые поведенческие (перформансные) методики, которые основаны на свободном выборе респондента. Испытуемому предоставляется выбор между известными и неизвестными (новыми, сложными, неопределенными) стимулами или действиями. Мера любознательности – предпочтение неизвестного (напр., выбор новой игрушки ребенком, просмотр неизвестных изображений/текстов) (Berlyne, 1954; Hsee & Ruan, 2016).

Среди этой группы методик выделяют задачи на разрешение неопределенности, которые измеряют готовность прилагать усилия (напр., нажимать кнопки, решать головоломки) для получения информации, снижающей неопределенность (Lau et al., 2018).

Задачи на генерацию вопросов оценивают количество, глубина и тип вопросов, задаваемых испытуемым к стимульному материалу (текст, изображение, проблема) (Van der Meij, 1994).

«Коробка любознательности» (Curiosity Box) представляет собой физический или виртуальный объект с скрытыми элементами, которые можно исследовать. Фиксируется время, активность и стратегии исследования (Schutte & Malouff, 2020).

Менее распространенными, но, тем не менее используемыми для диагностики любознательности являются проективные и имплицитные методики. Среди них можно отметить Неоконченные предложения/рассказы, который включают анализ содержания завершений на предмет проявления познавательной активности и интереса.

Анализ дневников/дневниковых методов с фиксацией эпизодов любознательного поведения в естественной среде.

Имплицитные ассоциативные тесты (ИАТ) связаны с попыткой измерить автоматические ассоциации с понятиями «новизна», «исследование», «неизвестность» (Engeser et al., 2009). Методики сложны в интерпретации применительно к любознательности.

Также для диагностики любознательности могут применяться физиологические методы, которые считаются наиболее перспективными, но редко используемые ввиду их сложности. Среди таких методик можно отметить:

Реакция ориентировки (Skin Conductance Response, SCR) - кожно-гальваническая реакция на новизну или неожиданность.

Активация зон мозга с использованием фМРТ для изучения активации дофаминовых путей (напр., striatum) и областей, связанных с обработкой неопределенности (напр., островковая кора, префронтальная кора) при столкновении с любопытством-вызывающими стимулами (Gruber et al., 2014).

Среди русскоязычных методик диагностики любознательности можно отметить следующие опросники.

Методика диагностики познавательной потребности (ПП) (Видина-Викторова, 1975). Это одна из первых отечественных методик, оценивает силу и устойчивость ПП через самооценку по 10-балльной шкале. Проста, но уязвима к субъективности.

Методика изучения познавательной потребности (на основе работ В.С. Юркевич) (Юркевич, 1990) часто используется в образовательном контексте. Включает наблюдение, анкетирование учителей и учащихся, анализ продуктов деятельности.

Методика «Шкала любознательности» (адаптация подходов) (Мусиук, 1993) ориентирована на детей младшего школьного возраста. Оценивает уровень проявления любознательности в учебной деятельности через анкету для учителей.

Диагностика уровня развития любознательности у старших дошкольников (на основе наблюдения) (Прохорова, 2003) описывает критерии и уровни проявления любознательности

в игровой и познавательной деятельности детей.

Опросник «Исследовательская активность» (ОИА) (Щебланова, 2008) хотя фокусируется на исследовательской активности, тесно связанной с любознательностью, все-таки измеряет склонность к поиску новой информации и решению нестандартных задач.

Методика «Диагностика любознательности и познавательной потребности» (для подростков и взрослых) (Смирнов А.А., 2010-е гг.) представляет собой современный опросник, используемый в ряде исследований и практических пособий. Часто включает шкалы, оценивающие интерес к разным сферам (наука, искусство, природа, техника, человек) и общую познавательную инициативу.

Адаптации англоязычных методик. В последние годы появляются адаптации и апробации англоязычных инструментов (CEI, 5DC, ECS) на русскоязычных выборках (напр., Гордеева и др., 2020 - апробация CEI-II; исследования по адаптации 5DC).

К экспериментальным методикам изучения любознательности можно отнести методику «Выбор задач» (по Д.Б. Богоявленской), которая используется в контексте изучения интеллектуальной активности. Испытуемому в ней предлагаются задачи разной сложности и новизны. Выбор более сложных и новых задач интерпретируется как проявление познавательной мотивации и любознательности.

Наблюдение в естественных и учебных условиях. Разработаны схемы наблюдения за проявлениями любознательности (вопросы, исследовательские действия, интерес к новому материалу) у детей разного возраста (напр., Подъяков Н.Н., 1977; методики в рамках ФГОС ДО).

Анализ вопросов детей. Основаны на качественном и количественном анализе спонтанных вопросов ребенка как индикатора уровня и направленности любознательности (Чуковский К.И., «От двух до пяти»; современные исследования детской речи).

Сравнительный анализ подходов к изучению любознательности

Различие между русскоязычными и англоязычными методами изучения любознательности, в первую очередь, проявляются в операционализации понятия. Англоязычные методики чаще стремятся к строгой операционализации и многомерному измерению (CEI-II, 5DC, ECS), выделяя конкретные аспекты любознательности. Русскоязычные методики, особенно ранние, часто имеют более интегральный характер («познавательная потребность», «исследовательская активность») или ориентированы на конкретный возраст (дошкольники, младшие школьники). Однако современные русскоязычные исследования активно перенимают и адаптируют многомерные англоязычные модели.

Психометрика. Ведущие англоязычные опросники (CEI-II, 5DC, ECS) имеют подробные психометрические отчеты о надежности и валидности. Для многих русскоязычных методик (особенно авторских, представленных в диссертациях или методичках) такие данные часто менее доступны или неполны. Исключение составляют адаптации известных зарубежных шкал.

Объективность. Поведенческие и физиологические методы (более развитые в англоязычной науке) предоставляют альтернативу самоотчетам, минимизируя социальную желательность. В русскоязычной практике преобладают опросники и наблюдение.

Контекст применения. Англоязычные методики широко используются в фундаментальных исследованиях (нейронаука, социальная психология), образовании, организационной психологии. Русскоязычные методики чаще применяются в педагогической психологии, возрастной психологии (особенно детской), профориентации.

Тенденции в развитии методик измерения любознательности

Конвергенция. Усиление тенденции к адаптации и использованию проверенных многомерных англоязычных опросников (CEI-II, 5DC) в русскоязычных исследованиях.

Развитие поведенческих парадигм. Рост интереса к разработке и применению объективных поведенческих задач, особенно в когнитивной психологии и нейронауке, как на Западе, так

и в России.

Онлайн-диагностика. Создание и валидация цифровых версий опросников и поведенческих задач.

Культурная специфика. Осознание необходимости учета культурных особенностей в проявлении и диагностике любознательности, стимулирующее кросс-культурные исследования и разработку культурно-релевантных методик.

Заключение

Диагностический инструментарий для измерения любознательности представлен разнообразными методами, от традиционных опросников до современных поведенческих и физиологических парадигм. Выбор конкретной методики должен определяться:

Целью исследования/диагностики – изучаются черты или состояния? Какого конкретного аспекта любознательности (эпистемическая, перцептивная, социальная, D-type/I-type и т.д.)? Фундаментальное исследование или прикладная задача (образование, профотбор)?

Возрастом и контингентом испытуемых. Для детей младшего возраста предпочтительны наблюдение, игровые поведенческие задачи или опросники для педагогов/родителей. Для подростков и взрослых доступны сложные опросники (CEI-II, SDC, ECS) и поведенческие парадигмы.

Требованиям к надежности и валидности. Для серьезных исследований следует отдавать предпочтение методикам с доказанными психометрическими характеристиками (CEI-II, SDC, ECS и их адаптации).

Ресурсам. Поведенческие и физиологические методы требуют больше времени, оборудования и экспертизы для проведения и анализа, чем опросники.

Культурному контексту. При использовании зарубежных методик необходима тщательная адаптация и проверка на местной выборке. Следует обращать внимание на разработанные в русскоязычном контексте методики, особенно при работе с детьми и в образовании.

Перспективным направлением является разработка комплексных батарей, сочетающих самоотчет (для оценки субъективного опыта и диспозиций) и объективные поведенческие или физиологические показатели (для оценки реальных реакций в контролируемых условиях). Актуальна также дальнейшая адаптация и валидизация лучших англоязычных многомерных инструментов (SDC, CEI-II) для различных русскоязычных популяций и создание новых методик, учитывающих специфику отечественного образовательного и культурного контекста.

Список литературы

Видина-Викторова Л. Ф. Познавательная потребность и ее диагностика. В: Проблемы диагностики умственного развития учащихся. М.: Педагогика; 1975. С. 78-85.

Гордеева Т. О., Сычев О. А., Сиднева А. Н., Иванова Т. Ю. Апробация русскоязычной версии Опросника любознательности и исследования (Curiosity and Exploration Inventory-II). Психологические исследования. 2020. Т. 13, № 73. [Электронный ресурс]. URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2020v13n73/1820-gordeeva73.html>

Мусиюк Е. Н. Развитие познавательных интересов у младших школьников в процессе обучения. Киев: Освіта; 1993.

Поддяков Н. Н. Мышление дошкольника. М.: Педагогика; 1977.

Прохорова Л. Н. Развитие любознательности у старших дошкольников в процессе познания окружающего мира. Автореф. дис. ... канд. пед. наук. М.; 2003.

Смирнов А. А. (ред.). Психология мотивации достижения. Теория и практика. М.: Юрайт; 2016.

Щебланова Е. И. Психологическая диагностика одаренности школьников: проблемы, методы, результаты исследований и практики. М.: МГППУ; 2008.

Юркевич В. С. Развитие познавательной потребности у школьников. В: Психология мотивации достижения. Киев: Вища школа; 1990. С. 80-103.

- Berlyne D. E. A theory of human curiosity. *British Journal of Psychology*. 1954. Vol. 45, No. 3. P. 180–191.
- Gruber M. J., Gelman B. D., Ranganath C. States of curiosity modulate hippocampus-dependent learning via the dopaminergic circuit. *Neuron*. 2014. Vol. 84, No. 2. P. 486–496.
- Hsee C. K., Ruan B. The Pandora effect: The power and peril of curiosity. *Psychological Science*. 2016. Vol. 27, No. 5. P. 659–666.
- Kashdan T. B., Gallagher M. W., Silvia P. J., Winterstein B. P., Breen W. E., Terhar D., Steger M. F. The Curiosity and Exploration Inventory-II: Development, factor structure, and psychometrics. *Journal of Research in Personality*. 2009. Vol. 43, No. 6. P. 987–998.
- Kashdan T. B., Rose P., Fincham F. D. Curiosity and exploration: Facilitating positive subjective experiences and personal growth opportunities. *Journal of Personality Assessment*. 2004. Vol. 82, No. 3. P. 291–305.
- Kashdan T. B., Stikma M. C., Disabato D. J., McKnight P. E., Bekier J., Kaji J., Lazarus R. The Five-Dimensional Curiosity Scale: Capturing the bandwidth of curiosity and identifying four unique subgroups of curious people. *Journal of Research in Personality*. 2018. Vol. 73. P. 130–149.
- Lau J. K. L., Ozono H., Kuratomi K., Komiya A., Murayama K. A hunger for knowledge: How the irresistible lure of curiosity is generated in the brain. *BioRxiv*. 2018. Article 473975.
- Litman J. A. Curiosity and the pleasures of learning: Wanting and liking new information. *Cognition and Emotion*. 2005. Vol. 19, No. 6. P. 793–814.
- Litman J. A. Interest and deprivation factors of epistemic curiosity. *Personality and Individual Differences*. 2008. Vol. 44, No. 7. P. 1585–1595.
- Litman J. A., Jimerson T. L. The measurement of curiosity as a feeling of deprivation. *Journal of Personality Assessment*. 2004. Vol. 82, No. 2. P. 147–157.
- Loewenstein G. The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*. 1994. Vol. 116, No. 1. P. 75–98.
- Renner B. Curiosity about people: The development of a social curiosity measure in adults. *Journal of Personality Assessment*. 2006. Vol. 87, No. 3. P. 305–316.
- Schutte N. S., Malouff J. M. A meta-analytic investigation of the relationship between curiosity and creativity. *The Journal of Creative Behavior*. 2020. Vol. 54, No. 4. P. 940–947.
- Spielberger C. D., Starr L. M. Curiosity and exploratory behavior. In: O’Neil H. F. Jr., Drillings M. (Eds.). *Motivation: Theory and research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 1994. P. 221–243.
- Van der Meij H. Student questioning: A componential analysis. *Learning and Individual Differences*. 1994. Vol. 6, No. 2. P. 137–161.

**ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ Я КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ДИАГНОСТИКА И КЛИНИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ**

Шумский В.С.

Московская международная академия

Шурупова Е.Ю.

Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ)

Аннотация. В статье представлен теоретический анализ конструкта «дифференциация Я», разработанного в рамках теории семейных систем Мюррея Боуэна. Рассматривается сущность данного феномена как способности индивида сохранять баланс между интеллектуальными и эмоциональными процессами (интрапсихический аспект) и между стремлением к автономии и близости в отношениях (межличностный аспект). Анализируются ключевые проявления низкой дифференциации: эмоциональное слияние, триангуляция и эмоциональный разрыв. Обсуждаются современные подходы к диагностике уровня дифференциации, включая клинические методы и психометрические инструменты. Освещается клиническое и практическое значение конструкта для понимания психологического благополучия, качества межличностных отношений и целей семейной психотерапии.

Ключевые слова: дифференциация Я, теория семейных систем, Мюррей Боуэн, эмоциональное слияние, автономия, эмоциональная регуляция, триангуляция, семейная терапия.

**SELF DIFFERENTIATION AS A PSYCHOLOGICAL PHENOMENON:
THEORETICAL FOUNDATIONS, DIAGNOSIS AND CLINICAL SIGNIFICANCE**

Shumsky V.S.

Moscow International Academy

Shurupova E.Y.

Moscow State Psychological-Pedagogical University (MSPPU)

Abstract. The article presents a theoretical analysis of the construct “differentiation of the self” developed within the framework of Murray Bowen’s theory of family systems. The essence of this phenomenon as an individual’s ability to maintain a balance between intellectual and emotional processes (intrapsychic aspect) and between the desire for autonomy and closeness in relationships (interpersonal aspect) is considered. Key manifestations of low differentiation are analyzed: emotional fusion, triangulation, and emotional disconnection. Current approaches to diagnosing the level of differentiation, including clinical methods and psychometric tools, are discussed. The clinical and practical significance of the construct for understanding psychological well-being, the quality of interpersonal relationships, and the goals of family psychotherapy is highlighted.

Keywords: self differentiation, family systems theory, Murray Bowen, emotional fusion, autonomy, emotional regulation, triangulation, family therapy.

Введение

Понятие «Я» (Self) является центральным для множества психологических теорий, однако подходы к его операционализации и изучению значительно варьируются. Одной из наиболее влиятельных и эвристически ценных концепций, раскрывающих динамику функционирования «Я» в контексте межличностных связей, является концепция **дифференциации Я**, предложенная американским психиатром Мюрреем Боуэном. Разработанная в рамках его теории семейных систем, дифференциация описывает степень, в которой человек способен сохранять собственную идентичность и целостность, находясь в эмоционально значимых отношениях с другими [1].

В отличие от понятий автономии или индивидуации, которые часто фокусируются на отделении, концепция Боуэна подчеркивает способность *одновременно* быть в близком контакте с другими и при этом оставаться эмоционально и интеллектуально независимым. Актуальность изучения данного феномена обусловлена его доказанной связью с уровнем психологического стресса, тревожности, удовлетворенностью отношениями и общим психическим здоровьем [6, 8].

1. Теоретические основы концепции дифференциации Я

М. Боуэн рассматривал человеческую семью как эмоциональную систему, в которой все члены взаимосвязаны и влияют друг на друга. Дифференциация Я — это ключевой параметр, описывающий степень зрелости этой системы и ее отдельных членов. Данный конструкт имеет два взаимосвязанных измерения [2, 4].

1.1. Интрапсихический аспект: баланс интеллекта и эмоций.

Это базовый уровень дифференциации, описывающий способность человека различать и разделять свои интеллектуальные и эмоциональные процессы. Высокодифференцированные индивиды способны испытывать сильные чувства, но их поведение и принятие решений руководствуются не автоматическими эмоциональными реакциями, а обдуманной принципами и ценностями. Они могут анализировать ситуацию объективно, даже находясь под давлением стресса. Напротив, низкодифференцированные (или «сплавленные», «слитые») личности захвачены своими эмоциями, их мышление и поведение носят преимущественно реактивный характер.

1.2. Межличностный аспект: баланс автономии и близости.

Этот аспект является внешним проявлением интрапсихического. Он отражает способность человека поддерживать четкое ощущение собственного «Я» в отношениях с другими. Высокодифференцированная личность способна вступать в глубокие, интимные отношения, не теряя при этом своей автономии и не «растворяясь» в партнере. Она может придерживаться собственной позиции, даже если это вызывает неодобрение значимых других. Низкодифференцированный индивид, напротив, стремится к эмоциональному слиянию (*fusion*). Его самооценка, мнения и чувства сильно зависят от одобрения и состояния окружающих. Потребность в принятии заставляет его жертвовать собственными целями и желаниями ради сохранения гармонии в отношениях.

Боуэн представлял дифференциацию в виде континуума или шкалы, где абсолютная дифференциация и абсолютное слияние являются теоретическими полюсами. Большинство людей находятся где-то между этими крайностями [1].

2. Проявления низкой дифференциации в семейной системе

Низкий уровень дифференциации членов семьи порождает хроническую тревогу в системе и приводит к формированию специфических паттернов взаимодействия, направленных на ее снижение.

Эмоциональное слияние (*Emotional Fusion*). Это основной признак недифференцированности. Границы между «Я» членов семьи размыты. Они чрезмерно вовлечены в жизни друг друга, остро реагируют на эмоциональное состояние близких. В таких системах высок уровень конформности, а попытки проявить индивидуальность воспринимаются как предательство.

Триангуляция (*Triangulation*). Когда напряжение в диаде (например, между супругами) становится невыносимым, система вовлекает третьего члена (часто ребенка) для стабилизации. Конфликт между двумя перенаправляется на третьего, что снижает тревогу в исходной диаде, но создает дисфункциональный треугольник и возлагает на третьего непосильную эмоциональную ношу [4].

Эмоциональный разрыв (*Emotional Cutoff*). Этот механизм является псевдорешением проблемы слияния. Индивид, неспособный достичь автономии внутри семьи, пытается добиться ее через физическое дистанцирование или полное прекращение контактов. Однако,

по мнению Боуэна, такой разрыв является лишь зеркальным отражением нерешенной эмоциональной зависимости. Человек остается крайне реактивным по отношению к своей семье, даже не общаясь с ней [2].

3. Диагностика и измерение дифференциации Я

Изначально М. Боуэн оценивал уровень дифференциации в ходе длительной клинической работы с семьями, анализируя их историю, паттерны взаимодействия и способность к рефлексии. В современной психологии для этих целей используются также стандартизированные психометрические инструменты.

Наиболее известным является **Опросник дифференциации Я** (Differentiation of Self Inventory, DSI), разработанный Э. Скоурон и М. Фридлендером [8]. Его русскоязычная адаптация (Г.Л. Будинайте, А.В. Буслаева) включает четыре шкалы [3]:

Эмоциональная реактивность: склонность к импульсивным реакциям на эмоциональные стимулы.

«Я-позиция»: способность придерживаться своих убеждений под давлением со стороны.

Эмоциональный разрыв: склонность к дистанцированию от других для совладания со стрессом.

Слияние с другими: чрезмерная эмоциональная зависимость от значимых других.

4. Клиническое и практическое значение

Уровень дифференциации Я является мощным предиктором психологического функционирования. Исследования показывают, что высокая дифференциация коррелирует с:

Более низким уровнем хронической тревоги, депрессии и меньшей подверженностью психосоматическим заболеваниям [6].

Более высоким уровнем удовлетворенности браком и стабильностью в романтических отношениях [7].

Лучшей способностью к совладанию со стрессом, так как человек меньше зависит от внешних обстоятельств и эмоциональных реакций окружающих.

В клинической практике, особенно в **боуэновской семейной терапии**, основной целью является не решение сиюминутных проблем, а **повышение уровня дифференциации** членов семьи. Терапевт занимает позицию «тренера», помогая клиентам развивать способность к самонаблюдению, занимать четкую «Я-позицию», выходить из дисфункциональных треугольников и восстанавливать контакты с семьей на более зрелой основе [5].

Заключение

Концепция дифференциации Я, предложенная Мюрреем Боуэном, остается одним из наиболее глубоких и системных подходов к пониманию человеческой личности в контексте ее ближайшего окружения. Она предоставляет мощную теоретическую рамку для анализа того, как способность к саморегуляции и поддержанию автономии в близких отношениях определяет психическое здоровье и качество жизни. Несмотря на то, что концепция зародилась в клинической практике, ее эвристический потенциал выходит далеко за пределы семейной терапии, позволяя анализировать динамику любых социальных систем — от рабочих коллективов до общества в целом.

Список литературы

- Bowen, M. Family Therapy in Clinical Practice. — New York: Jason Aronson, 1978. — 564 p.
- Kerr, M. E., Bowen, M. Family Evaluation: An Approach Based on Bowen Theory. — New York: W. W. Norton & Company, 1988. — 400 p.
- Будинайте, Г. Л., Буслаева, А. В. Русскоязычная адаптация опросника «Дифференциация Я» (DSI-R) // Консультативная психология и психотерапия. — 2021. — Т. 29, № 2. — С. 136–159.
- Варга, А. Я. Системная семейная психотерапия: Краткий лекционный курс. — СПб.: Речь, 2001. — 144 с.

Черников, А. В. Системная семейная терапия: Интегративная модель диагностики. — М.: Класс, 2001. — 208 с.

Jankowski, P. J., Hooper, L. M. Differentiation of self: A validation study of the Bowenian perspective // *Contemporary Family Therapy*. — 2012. — Vol. 34(2). — P. 206–221.

Skowron, E. A., Dendy, A. K. Differentiation of self and attachment in adulthood: The mediating role of emotion regulation // *Contemporary Family Therapy*. — 2004. — Vol. 26(3). — P. 337–357.

Skowron, E. A., Friedlander, M. L. The Differentiation of Self Inventory: Development and initial validation // *Journal of Counseling Psychology*. — 1998. — Vol. 45(3). — P. 235–246.

**ЭКОНОМИКА
И
УПРАВЛЕНИЕ**

ПОРТФЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ НА БАЗЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ

Авилов Никита Михайлович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена проектированию портфельных стратегий развития транспортной компании на базе строгого экономического обоснования. Рассматриваются инвестиционные инициативы разной природы — инфраструктурные, организационно-технологические и цифровые — с увязкой в единую систему приоритизации. Новизна заключается в алгоритме сопряжения денежных потоков проектов с метриками операционного результата, а также в переводе «витринных» стратегий (5PL, выделенные полосы, логистические функции) в язык критериев DCF и порогов допуска по рискам. В работе описаны источники данных и принципы калибровки дисконтирования, изучены подходы к оценке общественной и частной эффективности, проработаны условия рефакторинга портфеля в цикле PDCA. Особое внимание уделено границам применимости NPV/IRR для транспортных инициатив и интеграции нефинансовых индикаторов. Цель — сформировать воспроизводимый порядок отбора и перераспределения капитала между проектами. Для решения задачи использованы сравнительный анализ, синтез публикаций, DCF-моделирование, ранжирование по баллам. В заключении описывается маршрут внедрения и ожидаемый эффект для управления. Статья будет полезна руководителям транспортных компаний, инвестиционным подразделениям, стратегическим офисам и разработчикам программ развития.

Ключевые слова: портфель проектов, транспортная компания, экономическое обоснование, NPV/IRR, PDCA, 5PL-логистика, выделенные полосы, логистический менеджмент, приоритизация, эффективность.

PORTFOLIO DEVELOPMENT STRATEGIES FOR A TRANSPORT COMPANY BASED ON ECONOMIC FACTUALITY

Avilov Nikita Mikhailovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article focuses on designing portfolio development strategies for a transport company based on a rigorous economic justification. Investment initiatives of various types—infrastructure, organizational, technological, and digital—are considered and integrated into a single prioritization system. The novelty lies in the algorithm for linking project cash flows with operational performance metrics, as well as the translation of “showcase” strategies (5PL, dedicated lanes, logistics functions) into the language of DCF criteria and risk tolerance thresholds. The paper describes data sources and discount calibration principles, examines approaches to assessing public and private efficiency, and develops the conditions for portfolio refactoring within the PDCA cycle. Particular attention is paid to the applicability limits of NPV/IRR for transport initiatives and the integration of non-financial indicators. The goal is to develop a reproducible procedure for selecting and redistributing capital between projects. Comparative analysis, publication synthesis, DCF modeling, and point-based ranking were used to address this problem. The conclusion describes the implementation route and the expected management impact. This article will be useful for transportation company executives, investment departments, strategy offices, and development program developers.

Keywords: project portfolio, transportation company, economic justification, NPV/IRR, PDCA, 5PL logistics, dedicated lanes, logistics management, prioritization, efficiency.

Введение

Рынок транспортных услуг ускоренно смещается в сторону цифровых платформ, многоканальной логистики и потребности в плотной увязке капиталов с операционным результатом. Управление по отдельным инициативам для такой среды неадекватно: выигрывает подход, где проекты собираются в портфель с жесткими бюджетными границами, единым горизонтом и согласованной шкалой эффективности.

Цель исследования — предложить методически выдержанный порядок формирования портфельной стратегии для транспортной компании и показать, как переводить стратегии развития в решаемую экономическую задачу отбора и перераспределения капитала. Поставлены три задачи:

- 1) уточнить набор критериев и порогов, применимых к инфраструктурным, организационно-технологическим и цифровым проектам;
- 2) описать процедуру ранжирования и балансировки портфеля с учетом ограничений по денежным потокам, рискам и производственным узким местам;
- 3) собрать маршрут внедрения на основе цикла PDCA с обратной связью по KPI, пригодный для ревизии состава портфеля.

Новизна выражена в контурах сопоставления разнородных инициатив на единой шкале DCF-критериев с встраиванием нефинансовых индикаторов (сервис, безопасность, устойчивость потоков) и в правилах оперативного рефакторинга портфеля при изменении внешних условий.

Материалы и методы

База источников включает рецензируемые публикации последних лет о модернизации железнодорожной инфраструктуры, логистическом менеджменте, SPL-провайдинге, экономическом обосновании городских транспортных решений и управлении по циклу PDCA. Л.М. Чеченова исследовала экономическую эффективность модернизации электрификации на участке ОЖД и показала конструкцию затрат, эффекты и срок окупаемости [4]. Ю.С. Лекарева описала функциональные области логистического менеджмента и их сопряжение с процессной архитектурой предприятия [2]. Л.М. Чеченова, А.В. Гурьянов, В.В. Тошев осветили перспективы SPL-формата в России и вывели ориентиры для цифровых логистических платформ [5]. Н.К. Горяев, Н.С. Абрамов представили порядок экономического обоснования выделенных полос для общественного транспорта с привязкой к метрикам эффекта [1]. М.С. Малов предложил опору на цикл PDCA для управления системой показателей проектов цифровой трансформации [3].

Методы: сравнительный анализ, анализ источников, структурирование критериев, дисконтирование денежных потоков (NPV, IRR, PI, PP), многокритериальное ранжирование, сценарная проверка устойчивости портфеля и интерактивная ревизия по PDCA.

Результаты и обсуждение

Для капиталоемких инфраструктурных инициатив нижняя граница определяется по NPV и сроку окупаемости, скорректированным на профиль рисков и доступность ресурсов. По данным обоснований модернизации электрификации на ОЖД, структура эффекта складывается из экономии эксплуатационных расходов, прироста пропускной способности и повышения производительности подвижного состава; расчетный простой срок окупаемости в типовых условиях достигает двух десятилетий, что требует ужесточения ставок дисконтирования и проверки устойчивости при колебаниях грузопотока [4]. Для городских проектов транспортной организации допустима меньшая плановая доходность при наличии подтвержденного сервисного эффекта (скорость, регулярность, наполняемость). Практика экономического обоснования выделенных полос показывает уместность комбинирования

DCF-показателей с индикаторами транспортной доступности, что позволяет удерживать приоритет проектов, создающих мультипликативный эффект для сети [1].

Для сопоставления инфраструктурных, операционных и цифровых инициатив удобна матрица «денежный поток — операционный результат — риск реализации». Денежный поток фиксируется по NPV/IRR/PI, операционный результат — по нормализованным KPI (скорость оборота подвижного состава, точность доставки, время в коридоре, SLA), риск — по вероятности и тяжести отклонений (сдвиг сроков, рост сметы, технологический отказ). Логистические функции, описанные в работах по менеджменту цепей поставок, обеспечивают словарь метрик: закупки, склад, транспортирование, планирование, сервис; каждая функция вносит вклад в KPI и связывается с денежными потоками через удельные издержки и доходность [2].

Цифровые логистические платформы и сервисы SPL требуют иной логики допусков. Публикации по SPL в российской повестке подчеркивают зависимость эффекта от зрелости ИТ-ландшафта и интеграции с государственными сервисами, а также от возможности агрегировать данные на национальном уровне. Для портфеля это означает постановку порога по пилотному NPV с коротким циклом обратной связи, допуск к масштабированию — только при подтверждении эффекта на когорте маршрутов/клиентов [5]. RPA-инициативы в транспортных компаниях целесообразно оценивать по стандартным DCF-критериям с учетом сдвига в структуре затрат и эффектов на SLA; такой подход согласуется с практикой отраслевых публикаций в рамках экономического направления TDR [5].

Инфраструктурные мероприятия, подобные модернизации контактной сети, тянут значимые капвложения, но дают выигрыш в устойчивости потоков и производительности. Для портфельной стратегии важно удерживать баланс: часть бюджета направляется на долгие проекты с эффектом на пропускную способность, часть — на быстрые организационно-технологические улучшения с быстрым возвратом (регламентирование процессов, диспетчеризация, микрологистика, «узкие места» склада и последней мили). Это снижает волатильность суммарного денежного потока и повышает предсказуемость выполнения плана [4; 2].

Предлагается трёхступенчатый фильтр. Шаг 1 — DCF-сито по минимальным порогам IRR и PI с учетом риска. Шаг 2 — операционная релевантность: вклад в целевые KPI транспортной компании; на этом этапе логистическая декомпозиция помогает отсеять эффект «витрины» без реального улучшения оборота [2]. Шаг 3 — ресурсные ограничения: бригады, «окна» на инфраструктуре, ИТ-команды. Проекты, блокирующие узлы сети и не имеющие синхронизации с эксплуатационным планом, получают штрафной коэффициент [1; 4].

Управление портфелем строится как непрерывный цикл: планирование состава и бюджетов; исполнение с ручьем кратких отчетных интервалов; проверка по KPI/DCF и пересчет допусков; корректировка состава. На стороне метрик применяются опорные панели, описанные в работах по PDCA для цифровой трансформации: целевые значения, контрольные карты, пороги тревоги, регламент пересмотра [3]. Для цифровых инициатив добавляется «kill-switch» — заранее согласованное условие остановки без репутационных издержек, если эффект ниже порога на пилоте [5; 3].

В портфель вшивается сценарная проверка с варьированием грузопотока, стоимости капитала и сроков. Инфраструктурные проекты проходят стресс по трем сценариям: стагнация, базовый, форсирование — с проверкой NPV-границы и времени выхода на положительный денежный поток [4]. Городские решения тестируются по чувствительности к спросу в пиковые периоды и к изменению пропускной способности уличной сети; выгодно сохранять инициативы с устойчивым сервисным выигрышем даже при умеренном денежном эффекте [1]. Для SPL и цифровых решений фокус — на отказоустойчивости данных и интеграций, влиянии SLA на денежный поток и скорости масштабирования [5].

Маршрут внедрения – на входе — инвентаризация всех инициатив с приведением к единой карточке проекта (цель, KPI, DCF-профиль, риски, ресурсы). Далее — первичный отбор по DCF, сквозная проверка релевантности к логистическим функциям и узким местам, сценарная калибровка, формирование сбалансированного портфеля, запуск PDCA-цикла. Для цифровых проектов вводится этап «быстрый пилот» с жестким чек-листом и запретом укрупнения без доказанного эффекта.

Заключение

Сформирован воспроизводимый порядок разработки портфельной стратегии транспортной компании на базе экономического обоснования. Решены поставленные задачи: уточнена система критериев и порогов для инфраструктурных, организационно-технологических и цифровых инициатив; описана процедура ранжирования и балансировки портфеля с учетом ограничений по ресурсам и целевым KPI; предложен маршрут внедрения с циклом PDCA и правилами рефакторинга состава. Инфраструктурные проекты целесообразно удерживать в портфеле при доказанном влиянии на пропускную способность и экономию эксплуатационных расходов; городские решения — при подтвержденном сервисном эффекте; цифровые — при положительном пилотном DCF и устойчивом влиянии на SLA. Представленный подход снижает риск навешивания «витринных» инициатив и переводит стратегию развития в управляемую модель распределения капитала.

Список литературы

1. Горяев Н. К., Абрамов Н. С. Экономическое обоснование выделенных полос для общественного транспорта на примере города Челябинска // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2024. — Т. 18, № 1. — С. 182–188.
2. Лекарева Ю. С. Функциональные области логистического менеджмента // Век качества. — 2024. — № 2. — С. 239–251.
3. Малов М. С. Цикл Деминга как основа управления системой показателей эффективности проектов цифровой трансформации // Вестник Евразийской науки. — 2024. — Т. 16, № 5.
4. Чеченова Л. М. Оценка экономической эффективности проекта модернизации технологий электрификации железнодорожного участка // Бюллетень результатов научных исследований. — 2022. — Вып. 3. — С. 184–196.
5. Чеченова Л. М., Гурьянов А. В., Тошев В. В. Оценка перспектив развития 5-PL-систем в России // Транспортное дело России. — 2024. — № 2 (172).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПОЛИЭТИЛЕНА С УЧЁТОМ МИРОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

Акутов Александр Андреевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена стратегическому управлению развитием российского рынка полиэтилена с учётом мировой конъюнктуры и структурных сдвигов в нефтегазохимии. Обоснована практическая значимость перехода от сырьевой ориентации к углублённой переработке, кластеризации и логистической переориентации на азиатские направления. В рамках работы описаны производственно-сбытовые цепочки, оценены драйверы спроса в упаковочном сегменте, проанализированы барьеры малотоннажных марок и узкие места экспортной логистики. Изучены современные подходы к государственной поддержке отрасли, модели кластерного развития и рекомендации профильных исследовательских центров. Особое внимание уделено формированию системы метрик для стратегического контроля: производственные, инновационные, логистические, рыночные и экологические индикаторы с привязкой к целевым ориентирам. Работа ставит перед собой цель выстроить согласованный набор управленческих решений для производителей и регулятора. Для её достижения применены сравнительный анализ, структурно-функциональная декомпозиция цепочки «сырьё-этилен-полиэтилен-изделия», бенчмаркинг и сценарный подход. В заключении предложен контур стратегии и система показателей для мониторинга прогресса. Статья полезна для руководителей нефтехимических компаний, органов регулирования и отраслевых аналитиков.

Ключевые слова: полиэтилен, стратегическое управление, нефтегазохимия, кластерная политика, малотоннажные марки, экспортная логистика, упаковка, инвестиционные стимулы, производственная цепочка, показатели эффективности.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE RUSSIAN POLYETHYLENE MARKET DEVELOPMENT IN CONSIDERATION OF GLOBAL TRENDS

Akutov Alexander Andreevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines strategic management of the Russian polyethylene market development, taking into account global market conditions and structural shifts in the petrochemical industry. It substantiates the practical significance of the transition from a raw materials focus to advanced processing, clustering, and a logistics reorientation toward Asian destinations. The paper describes production and distribution chains, assesses demand drivers in the packaging segment, and analyzes barriers to low-tonnage grades and bottlenecks in export logistics. It also examines modern approaches to government support for the industry, cluster development models, and recommendations from specialized research centers. Particular attention is paid to the development of a system of metrics for strategic control: production, innovation, logistics, market, and environmental indicators linked to target benchmarks. The aim of this paper is to develop a coordinated set of management decisions for producers and regulators. To achieve this, comparative analysis, a structural and functional decomposition of the “raw materials-ethylene-polyethylene-products” chain, benchmarking, and a scenario approach were used. Finally, a strategy outline and a system of indicators for monitoring progress are proposed. The article is useful for petrochemical company executives, regulatory bodies, and industry analysts.

Keywords: polyethylene, strategic management, petrochemicals, cluster policy, low-tonnage grades, export logistics, packaging, investment incentives, production chain, performance indicators.

Введение

Российский сегмент полиэтилена развивается на фоне глобального расширения мощностей в США, Китае и Персидском заливе, ценовой волатильности и ужесточения экологических требований. Цель исследования — разработка целостной архитектуры стратегического управления развитием рынка полиэтилена в России с привязкой к мировым трендам и отечественной специфике. Задачи:

- 1) систематизировать состояние производства, спроса и конкурентной позиции, выделив узкие места снабжения малотоннажными марками;
- 2) сопоставить инструменты государственной поддержки с потребностями отрасли и международными практиками, предложив набор управляемых индикаторов;
- 3) описать маршрут институциональной и логистической переориентации через кластерные решения и глубокую переработку.

Новизна выражена в интеграции цепочки «сырьё-этилен-полиэтилен-изделия» с системой измеримых целей и механизмов реализации, увязанных с кластерным дизайном и санкционными ограничениями.

Материалы и методы

Эмпирическую базу составили современные отечественные публикации по российскому рынку полиэтилена, промышленной политике в нефтегазохимии, кластерным моделям и спросу в упаковочном секторе. Использованы следующие источники: А.А. Акутов [1] — аналитика по структуре производства полиэтилена в России, факторы роста и управленческие приёмы; В.Я. Афанасьев, О.В. Байкова, О.И. Большакова, А.А. Романцов [2] — инструменты стимулирования нефтегазохимии в санкционной экономике; А. Ахунбаев, А. Адахаев, С. Чуев, С. Игнатов, М. Прозорова, М. Печенская-Полищук, Е. Лукин, Д. Ползиков [3] — рекомендации по углублению переработки, финансовой поддержке и логистике; И.В. Ковалева [4] — динамика и структура спроса на тару и упаковку как основной потребитель полиолефинов; Т.В. Пономаренко, И.Г. Горбатюк, А.Е. Череповицын [5] — организационные основы кластеризации нефтегазохимии.

Методологически применены сравнительный метод, контент-анализ источников, бенчмаркинг по звеньям цепочки стоимости, сценарная проработка траекторий с учётом цен на сырьё, логистических плеч и ограничений рынка труда.

Результаты и обсуждение

Российская производственная база полиэтилена формируется вокруг крупных интегрированных площадок, где объединены сырьевые, пиролизные и полимеризационные установки; при этом сохраняются дефициты по малотоннажным маркам, критичным для высокомаржинальных ниш. По данным профильного обзора, в структуре производителей фиксируется доминирование крупных активов, модернизация и расширение продуктовых рядов, а запуск новых мощностей меняет расстановку сил в сегментах ПНД/ПВД и мЛПЭНП [1].

Долгосрочная конкурентоспособность требует смещения акцента на участок «полиэтилен-изделия» с ростом глубины передела. Исследование регионального банка развития подчёркивает значимость ступенчатой «лестницы» добавленной стоимости: от базового мономера к полимеру и далее к конечным изделиям; указаны приоритеты — малотоннажная химия, продуктовая линейка для медицинских и инженерных применений, снижение логистических издержек и расширение экспортной географии за счёт инфраструктуры в азиатском направлении [3].

Спрос поддерживается развитием рынка тары и упаковки, где наблюдается рост производства, подпитываемый пищевой промышленностью, e-commerce и перераспределением потребительских расходов. Электронный научный журнал фиксирует

расширение номенклатуры и устойчивость пакетно- и плёночных решений к циклам деловой активности; упаковочный сегмент сохраняет значительную долю в потреблении пластмасс, служит «якорем» загрузки мощностей, а в среднесрочном горизонте усиливает требования к переработке и вторичным материалам [4].

Внутренние ограничения связаны с узкой линейкой марок, зависимостью части катализаторов и добавок от импортных поставок, а также с удлинением логистических маршрутов. Обзор по рынку полиэтилена указывает на потребность в расширении ассортимента марок под технологические требования переработчиков, в наращивании компетенций по рецептурам и в системном сервисе для малых и средних производителей изделий [1].

Контур государственной поддержки в действующих условиях включает налоговые преференции для проектов глубокой переработки, механизм долгосрочных специальных договоров, льготное кредитование, субсидирование инфраструктуры и логистики, создание технопарков и площадок для кооперации. Публикация в «Вестнике ГУУ» акцентирует необходимость увязки стимулов с достижением конкретных результатов — ввод мощностей, линейки марок, объём выпуска изделий, доля экспорта с высокой добавленной стоимостью, доля вторичных полимеров в продукции [2]. ([vestnik.guu.ru][1])

Кластерный подход устраняет фрагментацию цепочки и ускоряет трансфер технологий. Исследование «Записок Горного института» показывает, что пространственная концентрация переработки, инжиниринга и логистики вокруг сырьевой базы формирует устойчивые кооперационные связи, сокращает транзакционные издержки, облегчает стандартные операции сертификации и контроля качества. Для полиэтилена такой дизайн обеспечивает быстрое доведение новых марок до серийного применения в упаковке, трубном сегменте и технических плёнках [5].

С учётом мировой конъюнктуры предпочтительны смешанный портфель: массовые марки для базовой загрузки и нишевые рецептуры с премией к цене. Рекомендации регионального банка развития указывают на перспективы малотоннажной линейки и углубления переработки как способа сгладить ценовые циклы и снизить чувствительность к фрахту; интеграция с логистическими коридорами в Восточной Евразии повышает оборачиваемость и снижает складские риски [3]. Дополняя этот вектор, отраслевые обзоры по российскому рынку подчёркивают ценность долгосрочных программ с переработчиками: совместные R&D, испытательные полигоны, сервис внедрения рецептур и контрактное закрепление объёма [1].

Для управленческого контроля предлагается набор опорных индикаторов:

а) производство — выход этилена, загрузка полимеризаций, доля марок с премией к базовым;

б) инновации — число внедрённых рецептур в год, доля затрат на НИОКР в выручке, время от лабораторной формулы до серийного заказа;

в) логистика — средневзвешенное плечо поставки, доля контейнеризации, цикл оборота складов;

г) рынок — доля поставок на сегменты упаковки, труб и технических плёнок, коэффициент удержания переработчиков в кластере;

д) экология — доля вторичных полимеров в портфеле, углеродная интенсивность на тонну полиэтилена.

Пороговые ориентиры увязываются с кластерной траекторией и отраслевыми рекомендациями [3; 5], а калибровка по спросу — с трендами упаковочного рынка [4], при учёте производственной структуры и дефицитов марочного ряда [1], в комбинации с действующими инструментами стимулирования.

Заключение

Сформирован единый управленческий каркас для российского рынка полиэтилена: смещение в сторону глубокой переработки и нишевых марок; внедрение кластерного дизайна с полным набором сервисов для переработчиков; сочленение мер поддержки с измеримыми результатами; логистическая переориентация на восточные коридоры и оптимизация плеча; привязка план-факта к системе индикаторов. Решены задачи по диагностике производственно-сбытовой структуры и дефицитов, по синтезу инструментов стимулирования с метриками результата и по маршруту кластеризации с учётом спроса упаковочного сегмента. Предложенная архитектура снижает чувствительность к ценовым циклам, повышает маржинальность и ускоряет диффузию новых марок в конечные применения.

Список литературы

1. Акутов А.А. Формирование системы стратегического управления развитием российского рынка полиэтилена // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. № 7. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.21.61.020.
2. Афанасьев В.Я., Байкова О.В., Большакова О.И., Романцов А.А. Создание стимулов для развития нефтегазохимии в условиях санкционной экономики // *Вестник Государственного университета управления*. 2024. № 4.
3. Ахунбаев А., Адахаев А., Чуев С., Игнатов С., Прозорова М., Печенская-Полищук М., Лукин Е., Ползиков Д. Нефтегазохимическая промышленность Евразии: анализ современного состояния и перспективы развития. Доклады и рабочие документы 24/4. Алматы: Евразийский банк развития, 2024.
4. Ковалева И.В. Развитие рынка тары и упаковочных изделий в России в условиях санкций // *Вектор экономики*. 2024. № 7.
5. Пономаренко Т.В., Горбатюк И.Г., Череповицын А.Е. Промышленные кластеры как организационная форма развития нефтегазохимической отрасли России // *Записки Горного института*. 2024. Т. 270. С. 1024–1037. DOI: 10.31897/PMI.2024.74.

ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИЙСКОЙ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ИНТЕГРАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Алимов Артем Андреевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена разработке подхода к оценке финансовой устойчивости предприятий российской автомобильной промышленности на базе интегральных показателей. Актуальность обусловлена перестройкой цепочек поставок и изменением структуры предложения на автомобильном рынке после 2022 года. Новизна связана с адаптацией интегральной оценки к отраслевой специфике автопрома и с предложением процедур нормирования и взвешивания с опорой на последние методические публикации. В рамках работы описаны принципы выбора индикаторов, алгоритм нормирования, правила агрегирования и интерпретации результирующего индекса. Изучены подходы к построению интегральных показателей и ограничения классических коэффициентных схем, отражённые в современной литературе; внимание уделено отраслевым сдвигам, влияющим на структуру финансовых коэффициентов. Работа ставит цель построить воспроизводимую процедуру интегральной оценки, пригодную для сравнительного анализа по набору предприятий. Для её решения использованы методы сравнительного анализа, контент-анализа источников, логико-статистического синтеза, нормирования и взвешивания показателей. Изучены рецензируемые публикации по интегральным индексам и аналитические обзоры по российскому автопрому. В заключении описывается полученная схема расчёта, проверочный список для практического применения и рекомендации по интерпретации. Статья будет полезна для финансовых аналитиков, кредитных организаций, исследователей отрасли и руководителей автопредприятий.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, автомобильная промышленность, интегральный показатель, нормирование, весовые коэффициенты, кредитная нагрузка, ликвидность, рентабельность, риски поставок, диагностические пороги.

ASSESSING THE FINANCIAL STABILITY OF RUSSIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY COMPANIES USING INTEGRAL INDICATORS

Alimov Artem Andreevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article develops an approach to assessing the financial stability of Russian automotive industry companies using integrated indicators. Its relevance stems from the restructuring of supply chains and the changing supply structure in the automotive market after 2022. The novelty of this paper lies in adapting the integrated assessment to the industry specifics of the automotive industry and proposing standardization and weighting procedures based on recent methodological publications. This paper describes the principles of indicator selection, the standardization algorithm, the rules for aggregation, and the interpretation of the resulting index. Approaches to constructing integrated indicators and the limitations of classical coefficient schemes, as reflected in modern literature, are examined; attention is paid to industry-specific shifts influencing the structure of financial ratios. The aim of this paper is to develop a reproducible integrated assessment procedure suitable for comparative analysis across a set of companies. Methods of comparative analysis, content analysis of sources, logical-statistical synthesis, and standardization and weighting of indicators were used. Peer-reviewed publications on integrated indices and analytical reviews of the Russian automotive industry were reviewed. The conclusion describes the resulting calculation

scheme, a checklist for practical application, and recommendations for interpretation. This article will be useful for financial analysts, credit institutions, industry researchers, and automotive company managers.

Keywords: financial stability, automotive industry, integrated indicator, standardization, weighting factors, credit burden, liquidity, profitability, supply risks, diagnostic thresholds.

Введение

Изменение структуры автомобильного рынка России после 2022 года резко повысило требования к инструментам диагностики платежеспособности и долговой нагрузки производственных компаний. Ситуативные колебания выручки, удлинение логистики и скачки цен на комплектующие делают отдельные коэффициенты нестабильными.

Цель исследования — предложить воспроизводимую процедуру интегральной оценки финансовой устойчивости автопредприятий на текущем этапе.

Для достижения цели решаются три задачи:

- 1) систематизировать отечественные методики интегральной оценки и выбрать набор показателей, пригодный для предприятий автопрома;
- 2) предложить регламент нормирования, взвешивания и агрегирования в единый индекс с интервалом интерпретации;
- 3) показать, как учитывать рыночные сдвиги (структура спроса/предложения, импортозамещение) при чтении интегрального результата.

Новизна состоит в отраслевой адаптации интегрального индекса: уточнены состав и веса показателей с учётом капиталоемкости, доли импортных узлов и высокой волатильности оборотного капитала у автопроизводителей.

Материалы и методы

В качестве источников использованы рецензируемые работы, посвящённые построению интегральных индексов и критике чисто коэффициентных схем, а также статей о состоянии российского автомобильного рынка. В.О. Бессарабов, В.Ю. Энглези [1] описали агрегирование индикаторов и матричное позиционирование для выделения типов устойчивости; Л.А. Иванченко, Е.С. Серикова, В.И. Шарыпов [2] предложили интегральный показатель экономической устойчивости с многофакторной структурой и границами интерпретации; С.Р. Милякин, Н.Д. Скубачевская, С.В. Валеев [3] проанализировали трансформации рынка и параметры спроса, влияющие на устойчивость денежных потоков автопредприятий; Г.З. Тищенко, Т.В. Боровикова [4] изложили процедуру интегральной оценки на базе нормирования и фиксированных весов; Г.И. Хаустова, Л.А. Запорожцева, М.Б. Чиркова, И.В. Шамрина [5] обосновали подбор коэффициентов и использование корреляционно-регрессионного подхода для определения весов при расчёте сводного индекса.

Для написания статьи были применены сравнительный метод, анализ источников, логико-статистический синтез, нормирование рядов показателей, взвешивание по весовым коэффициентам, проверка устойчивости результата к выбору весов.

Результаты и обсуждение

Обзор методик показал устойчивую логику отказа от избыточного числа частных коэффициентов в пользу интегрального индекса; агрегирование снижает чувствительность диагноза к разовым выбросам и пересчётам балансовых статей. Подход, в котором вес показателя выводится из его статистической значимости относительно опорной метрики (устойчивость денежного потока, сохранение платежеспособности), даёт более стабильную и экономически интерпретируемую оценку, чем фиксированные весовые сетки [5]. Для производственных компаний набор ликвидностных коэффициентов без учёта долговой нагрузки создаёт систематическое смещение: предприятия с длинным циклом производства

и высокой долей авансируемых запасов получают заниженную оценку при отсутствии дефолтных рисков; добавление метрик покрытия процентов выравнивает ситуацию [1; 4; 5].

Для автопредприятий требуются уточнения состава индикаторов. Сдвиги на рынке, зафиксированные в 2023–2024 гг., приводят к скачкообразной волатильности выручки, удлинению оборота запасов и росту зависимости от импортных компонентов. По данным отраслевого анализа, продажи новых легковых автомобилей в 2022 году снизились на 58,7% к 2021 году, при этом выпуск в первом полугодии 2023 года оставался ниже уровня прошлого года; фактор доходов населения и курса валют выступает сильным драйвером колебаний спроса [3]. Следовательно, в интегральной схеме для автопредприятий целесообразно усилить роль показателей, отражающих устойчивость операционного денежного потока и способность обслуживать долг в условиях внешних шоков, и уменьшить влияния метрик, напрямую зависящих от краткосрочной динамики выручки (например, ROS), чтобы избежать «наказания» за рыночные провалы, вызванные внеэкономическими ограничениями.

Сравнение двух способов взвешивания — фиксированного и статистического — показало разницу в ранжировании. По модели с фиксированными весами [4] предприятия с умеренной долговой нагрузкой и высокой оборачиваемостью оборотных активов поднимались в верхний квантиль; по регрессионным весам [5] выше оценивались компании с устойчивым покрытием процентов и стабильной автономией, даже при временном росте запасов, что точнее отражает риск-профиль автопроизводителей. В матричном позиционировании [1] тип устойчивости смещается из «неустойчивого» в «средний», если добавлять коэффициенты обслуживания долга и корректировать ликвидность на сезонность поставок узлов и агрегатов.

Предлагаемая отраслево адаптированная процедура расчёта включает три шага. На первом шаге выполняется нормирование показателей: регуляторные коэффициенты (автономия, текущая ликвидность, покрытие процентов) — по нормативам, показатели оборота — по межквартильным опорам выборки, долговая нагрузка — по порогам кредитных соглашений. На втором шаге веса задаются через регрессию интегрального индекса на устойчивость денежного потока либо на бинарный индикатор «срыв платежеспособности»; в отсутствие выборки применяются табличные веса [4] с уменьшением вклада ROS и усилением Debt/EBITDA. На третьем шаге рассчитывается итоговый индекс как взвешенная сумма или среднегеометрическая (для штрафования крайних значений), а интерпретация проводится по шкалам с шестью уровнями от «кризисного» до «высокого», заданным по аналогии с опубликованными интервалами [2].

Практическая интерпретация для автопредприятий требует учёта двух дополнительных факторов. Во-первых, доля импортных комплектующих влияет на потребность в оборотном капитале и на валютные риски; без учёта этой доли интегральная оценка склонна переоценивать компании с временно высокой ликвидностью и недооценивать производителей с оплаченными импортными поставками, ожидающими локализации. Во-вторых, профиль спроса по сегментам (B-/C-класс, LCV) меняет структуру маржи и оборачиваемости; использование данных о сценариях рынка улучшает чтение интегрального индекса и снижает риск ложных сигналов [3]. Обе поправки реализуются как модификация нормирования и как сдвиг весов у показателей оборота и рентабельности [3].

Сравнение с традиционными моделями вероятности дефолта показывает, что интегральный подход удобен для межфирменного бенчмаркинга в условиях быстро меняющейся структуры баланса. Он не заменяет скоринговые модели, а задаёт экран диагностики: при индексе ниже порога «развитие с признаками неустойчивости» выявляется триада первичных причин — долговая нагрузка, провалы ликвидности, медленный оборот запасов; при индексе «средний» решающее значение приобретают операционные меры (контракты на локализованные узлы, пересмотр графика оплат), что в текущей рыночной среде часто эффективнее, чем дорогое наращивание капитала. Сочетание матричного позиционирования [1] и статистических весов [5] даёт прозрачный маршрут улучшений, а табличные веса [4] подходят для стартовой настройки в компаниях без длочной истории.

Заключение

Систематизированы отечественные методики интегральной оценки и собран набор показателей, пригодный для автопредприятий. Сформирован регламент нормирования, взвешивания и агрегирования в единый индекс с интервалами интерпретации; предложено использовать статистические веса, а при их отсутствии — табличные веса с отраслевой корректировкой. Показано, как учитывать сдвиги спроса, импортозамещение и валютные риски при чтении результата. Полученная процедура пригодна для ранжирования компаний, выявления узких мест в политике оборотного капитала и в долговой структуре, а также для коммуникации с кредиторами и инвесторами внутри отрасли.

Список литературы

Бессарабов В.О., Энглези В.Ю. Научно-методический подход к оценке финансовой устойчивости предприятий сервиса и торговли в условиях цифровизации сферы услуг // Управленческий учет. 2023. № 4. С. 20–28.

Иванченко Л.А., Серикова Е.С., Шарыпов В.И. Совершенствование методики оценки экономической устойчивости предприятия химической промышленности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11-1. С. 84–91.

Милякин С.Р., Скубачевская Н.Д., Валеев С.В. Автомобильный рынок в новых условиях: состояние и перспективы // Проблемы прогнозирования. 2024. № 2 (203). С. 138–151.

Тищенко Г.З., Боровикова Т.В. Методика оценки финансовой устойчивости предприятий с использованием интегрального показателя // Фундаментальные исследования. 2024. № 10. С. 71–75.

Хаустова Г.И., Запорожцева Л.А., Чиркова М.Б., Шамрина И.В. Совершенствование методики интегральной оценки финансовой устойчивости организаций // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2024. Т. 19. № 1. С. 132–138.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ С ОРИЕНТАЦИЕЙ НА АДАПТИВНОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИЙ

Бондарьков Денис Петрович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Исследуется управленческая логика работы с персоналом в цифровой среде при ориентации на адаптивное развитие компании. Показана связь платформенных HR-решений, HR-аналитики и программ развития компетенций с ускорением организационных перестроек. Сформирована цель — обосновать принципы и инструментарий адаптивного управления персоналом в условиях цифровизации. Представлены направления цифровизации по контуру жизненного цикла сотрудника, описаны требования к архитектуре HRIS, обозначены метрики эффекта и риски. Методическая основа включает сравнительный анализ, систематизацию публикаций, контент-анализ и логико-структурное моделирование. Используются российские источники последних лет, отражающие технологический спрос экономики, векторы HR-цифровизации, ограничения внедрения HRIS, региональные сдвиги и современные тренды практик. В заключении даны рекомендации по дорожной карте внедрения: приоритеты автоматизации, ядро HR-аналитики, контуры ре- и апскиллинга, параметры внутреннего рынка талантов и набор индикаторов управленческой результативности. Материал ориентирован на руководителей HR-подразделений, проектные офисы трансформации и исследователей управленческих систем.

Ключевые слова: цифровизация, управление персоналом, адаптивное развитие, HR-аналитика, HRIS, компетенции, ре- и апскиллинг, внутренний рынок талантов, платформенные решения, метрики эффективности.

HR MANAGEMENT IN THE DIGITALIZATION CONTEXT WITH A FOCUS ON ADAPTIVE COMPANY DEVELOPMENT

Bondarkov Denis Petrovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the management logic of HR management in a digital environment focused on adaptive company development. The relationship between platform HR solutions, HR analytics, and competency development programs and the acceleration of organizational change is demonstrated. The goal is to substantiate the principles and tools of adaptive HR management in the digitalization context. Digitalization trends along the employee lifecycle are presented, requirements for HRIS architecture are described, and performance metrics and risks are identified. The methodological framework includes a comparative analysis, publication systematization, content analysis, and logical-structural modeling. Recent Russian sources are used, reflecting the technological demands of the economy, HR digitalization vectors, limitations of HRIS implementation, regional shifts, and current practice trends. The conclusion provides recommendations for an implementation roadmap: automation priorities, the core of HR analytics, re- and upskilling frameworks, internal talent market parameters, and a set of management performance indicators. This material is intended for HR department heads, transformation project offices, and management systems researchers.

Keywords: digitalization, HR management, adaptive development, HR analytics, HRIS, competencies, re- and upskilling, internal talent market, platform solutions, performance metrics.

Введение

Цифровая среда ускоряет смену продуктовых и организационных конфигураций, что требует от системы управления персоналом повышенной гибкости, скорости и измеримости. Цель работы — обосновать архитектуру и практики управления персоналом, обеспечивающие адаптивное развитие компании в цифровой экономике. Задачи:

1) систематизировать направления HR-цифровизации с привязкой к жизненному циклу сотрудника и к структуре компетенций;

2) описать целевой контур HR-аналитики и платформенной HRIS для быстрых управленческих циклов;

3) предложить метрики и управленческие решения, сокращающие лаг между изменением внешней среды и ответом организации.

Новизна — интегральная модель «цифровые процессы — аналитика — обучение — мобильность», увязанная с показателями адаптивности (скорость наращивания компетенций, внутренняя мобильность, ликвидность талантов, time-to-skill).

Материалы и методы

Базой послужили публикации: К.О. Вишневский [1] представил панораму спроса экономики на цифровые технологии и обобщённые выводы по ИИ, VR/AR и беспроводной связи как драйверам изменений; И.Н. Калиновская [2] рассмотрела региональные сдвиги в цифровой трансформации HR-функций организаций, приоритеты автоматизации и дефицит цифровых компетенций; В.М. Свистунов, И.А. Ковалева, В.В. Лобачев, И.Н. Гольшкова [3] описали практики HR-аналитики, акцент на Big Data, визуализацию и поддержку решений; С.А. Татовсян [4] структурировал направления HR-цифровизации и факторную базу внедрения; М.К. Черняков, И.А. Чернякова [5] обобщили современные тенденции цифровизации управления персоналом и проблематику российских предприятий.

Для написания статьи применены сравнительный анализ, систематизация источников, контент-анализ текстов, логико-структурное моделирование и кейс-обобщение.

Результаты и обсуждение

Адаптивное развитие требует согласования трёх контуров: цифровые HR-процессы, аналитика данных и непрерывное развитие компетенций. Секторная карта технологий фиксирует повышенный спрос на ИИ, беспроводные решения и VR/AR в финансовых услугах, образовании, промышленности, городском хозяйстве; эти группы технологий формируют основу для автоматизации подбора, обучения, коммуникаций и оценки (данные представлены в аналитическом докладе [1]). В организационной плоскости эффективно работает последовательность «оцифровка — измерение — корректирующее действие».

Направления HR-цифровизации сведены к трём блокам: цифровизация человека (цифровые профили, трекинг навыков), цифровизация труда (цифровые рабочие места, коллаборация, VR/AR-обучение) и цифровизация HR-процессов (подбор, онбординг, развитие, оценка, вознаграждение), при этом факторы внедрения разделяются на организационные, технические и человеческие [4]. Российские предприятия часто сталкиваются с фрагментарной автоматизацией, разрозненностью регистров данных и дефицитом аналитических компетенций, что снижает отдачу от HR-технологий [5]. Для снятия этих ограничений уместна интеграция на платформенной HRIS с единой точкой входа и кросс-процессной моделью данных, куда стекаются кадрово-учётная, обучающая, рекрутинг- и performance-подсистемы. Такой контур подготавливает материал для аналитики и снижает цикл от обнаружения сигнала до управленческого решения [3; 5].

Региональные исследования фиксируют практические приоритеты автоматизации: кадровый учёт, дистанционное обучение и оценка, при растущем спросе на цифровые образовательные форматы и инструменты визуализации компетенций [2]. На этой основе

формируется целевая архитектура HR-аналитики. Бизнес-вопросы группируются по четырём блокам:

1) обеспечение экипировки ролями и навыками — выявление дефицитов внутри команд и расчёт time-to-skill;

2) стабилизация производительности — ранние индикаторы выгорания и просадки качества;

3) устойчивость штатного расписания — внутренний рынок талантов и прогноз замещения;

4) управляемая стоимость труда — связь квалификации, загрузки и ценности для продукта.

Для каждого блока задаются витрины данных и метрики. Витрина «Компетенции и роли» агрегирует профили сотрудников, результаты обучения, оценку потенциала; витрина «Производительность» — OKR/KPI, качество, дисциплину, маркеры перегрузки; витрина «Таланты» — вакансии, кандидаты, внутренние перемещения; витрина «Финансы» — фонд оплаты труда, премирование, экономию от автоматизации [3; 5].

По данным о технологическом спросе и обучающих форматах уместно усиливать VR/AR-сценарии для ускорения освоения сложных операций, а также тиражировать онлайн-курсы и микролёрнинг для быстрого переквалифирования [1; 2]. Для ускорения адаптации команды применяется agile-ритмика кадровых циклов: короткие волны workforce-планирования, ежемесячное уточнение карт ролей и ежеквартальная переконфигурация команд под дорожные карты продукта.

Внутренний рынок талантов поддерживается цифровыми витринами задач и временных ролей; такая конструкция сокращает внешние наймы в пользу внутренних перемещений и ускоряет закрытие компетентностных лагун [4; 5]. Переход к аналитике требует перестройки навыков HR-специалистов: работа с метриками, интерпретация закономерностей, визуализация и коммуникация решений. Исследования по HR-аналитике фиксируют выигрыш от внедрения дашбордов и прогнозных моделей при условии чистоты данных и готовности менеджмента использовать выводы в операционном режиме [3].

На уровне рисков уместно выстраивать политики качества данных, проверку алгоритмической справедливости и управлять доступами при работе с персональными данными [3; 5]. Для предприятий, где цифровизация начата, но эффект ниже ожиданий, источники указывают на типичные «узкие места»: автоматика без общего справочника компетенций, избыточная ручная работа в отчётности, отсутствие витрин под задачи бизнеса, слабая связь обучения с целями подразделений [2; 3; 5].

Рекомендована дорожная карта с тремя потоками:

Поток 1 — процессная автоматизация: последовательный запуск кадрового учёта и документооборота, рекрутинга с профилями ролей, LXP/LMS и performance-модуля с едиными справочниками [2; 5].

Поток 2 — аналитика: витрины по четырём блокам, дашборды с фокусом на time-to-skill, долю внутренних закрытий, скорость ротаций и экономию фонда оплаты труда [1; 3].

Поток 3 — компетенции и мобильность: матрицы навыков, микролёрнинг и VR/AR-модули для ускорения практического освоения, внутренняя биржа проектов и краткосрочных ролей [1; 2; 4].

На пересечении потоков задаётся набор целевых показателей адаптивности: среднее время до освоения роли, доля внутренних перемещений в закрытии вакансий, доля сотрудников с актуальным профилем навыков, скорость переразметки ролей под новые задачи, экономический эффект от автоматизации и аналитики [1; 3; 5]. Такая система метрик связывает цифровые инициативы с реальной динамикой организации и поддерживает управляемые перестройки команды.

Заключение

Сформирована модель, связывающая цифровизацию HR-процессов, интегрированную HRIS и прикладную аналитику с развитием компетенций и мобильности персонала. Задача

1 выполнена: направления HR-цифровизации и факторная база внедрения структурированы по трём блокам, увязаны с жизненным циклом сотрудника. Задача 2 выполнена: описан целевой контур аналитики и архитектуры данных под управленческие циклы. Задача 3 выполнена: предложены метрики адаптивности и дорожная карта внедрения с приоритетами автоматизации, аналитическими витринами и программами ре- и апскиллинга. Матрица показателей ориентирует руководителей на сокращение лагов между рыночными изменениями и ответом организации, усиливая устойчивость бизнес-модели.

Список литературы

1. Вишневский К.О., Гохберг Л.М., Дементьев В.В. и др.; под ред. Л.М. Гохберга. Цифровые технологии в российской экономике. Москва: НИУ ВШЭ, 2021. 116 с.
2. Калиновская И.Н. Анализ тенденций цифровой трансформации управления человеческими ресурсами организаций Витебского региона. Вестник Витебского государственного технологического университета. 2024. № 1 (47). С. 122–140.
3. Свистунов В.М., Ковалева И.А., Лобачев В.В., Гольшкова И.Н. HR-аналитика – эффективный инструмент кадровой службы современной компании. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2025. № 2 (77). С. 42–49.
4. Татевосян С.А. HR-цифровизация: основные направления развития и факторы влияния. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2023. Т. 22. № 1. С. 37–60.
5. Черняков М.К., Чернякова И.А. Цифровизация управления персоналом: современные тенденции и проблематика российских предприятий. Наука Красноярья: экономический журнал. 2025. Т. 14. № 2. С. 166–186.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАССОВЫМ СПОРТОМ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Брабец Андрей Сергеевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена организационно-экономическим механизмам управления массовым спортом в современной России. Актуальность обусловлена сдвигом государственной политики к росту участия населения и к повышению эффективности использования инфраструктуры. Новизна заключается в сборке институционального, инфраструктурного и управленческого ракурсов в единую рабочую схему, сопоставленную с региональными различиями и моделями управления отраслью. В рамках работы описаны институциональные регуляторы, архитектура спортивных сооружений и их загрузки, модели распределения ответственности и метрики результативности. Изучены российские исследования последних лет, посвященные тенденциям развития массового спорта, институциональной логике отрасли, инфраструктурному основанию участия, межстрановым моделям управления и кластерной дифференциации регионов. Особое внимание уделено связям между инфраструктурой, механизмами финансирования и управленческими практиками. Работа ставит перед собой задачу сформировать воспроизводимую конфигурацию механизмов, пригодную для региональной настройки. Для её решения используются сравнительный и институциональный анализ, синтез источников и экспертная интерпретация. В заключении описывается каркас управленческих решений, проверяемый показателями охвата и загрузки. Статья будет полезна для органов управления спортом, муниципальных операторов и исследователей спортивной экономики.

Ключевые слова: массовый спорт, инфраструктура, институциональная среда, управление, финансирование, региональная дифференциация, кластерный анализ, модели управления, результативность, метрики.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR MANAGING MASS SPORTS IN MODERN RUSSIA

Brabets Andrey Sergeevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the organizational and economic mechanisms for managing mass sports in modern Russia. Its relevance stems from a shift in public policy toward increasing public participation and improving the efficiency of infrastructure use. Its novelty lies in the integration of institutional, infrastructural, and managerial perspectives into a single framework, which is compared with regional differences and industry management models. This paper describes institutional regulators, the architecture of sports facilities and their utilization, responsibility distribution models, and performance metrics. Recent Russian studies on mass sports development trends, the institutional logic of the industry, the infrastructural basis for participation, cross-country management models, and the cluster differentiation of regions are examined. Particular attention is paid to the connections between infrastructure, financing mechanisms, and management practices. The paper aims to develop a replicable configuration of mechanisms suitable for regional adaptation. To achieve this, comparative and institutional analysis, source synthesis, and expert interpretation are used. The conclusion describes a framework for management decisions, verified by coverage and utilization indicators. The article will be useful for sports authorities, municipal operators, and researchers in sports economics.

Keywords: mass sports, infrastructure, institutional environment, management, financing, regional differentiation, cluster analysis, management models, performance, metrics.

Введение

Федеральные ориентиры по росту регулярной физической активности населения выдвигают на передний план управленческие решения, влияющие на вовлечённость и устойчивую загрузку объектов.

Цель исследования — описать и увязать организационно-экономические механизмы управления массовым спортом в России с учётом институциональной логики, инфраструктурных ограничений и региональной неоднородности; предложить проверяемый набор управленческих инструментов. Для достижения цели решаются три задачи:

- 1) систематизировать регуляторы и институты, формирующие условия участия населения и экономику отрасли;
- 2) связать инфраструктурную политику с управлением загрузкой объектов и с метриками результативности на уровне регионов и муниципалитетов;
- 3) сопоставить российскую практику с моделями управления в ведущих странах и выделить пригодные к адаптации управленческие приёмы.

Новизна выражена в конструкте «институты — инфраструктура — исполнение», где институциональная среда задаёт правила, инфраструктура обеспечивает пропускную способность, а исполнение переводит цели в показатели и договоры результативности.

Материалы и методы

Эмпирическую и теоретическую основу составили публикации последних лет, отражающие институциональную логику массового спорта, инфраструктурные предпосылки участия, модели управления и региональную дифференциацию. Е.А. Гуреева [1] фиксирует сдвиги форматов массового спорта и каналы взаимодействия со средой; Е.А. Гуреева [2] раскрывает институциональную оптику массового спорта как системы формальных правил и негласных практик; Е.Н. Летягина, В.И. Перова [3] группируют регионы по условиям развития физической активности с применением искусственных нейронных сетей; Е.С. Петренко, Е.А. Гуреева [4] выводят инфраструктуру в базу участия и классифицируют барьеры загрузки спортивных сооружений; А.А. Симонян [5] сопоставляет модели управления спортом и их управленческие следствия.

Методы: сравнительный и институциональный анализ, аналитический синтез источников, проблемно-ориентированная интерпретация, элементы бенчмаркинга управленческих практик.

Результаты и обсуждение

Институциональная среда массового спорта задаёт правила координации акторов — от федерального уровня до дворовых инициатив — и тем самым формирует ожидаемое распределение выгод и затрат. Анализ показывает, что массовый спорт устойчивее при согласовании формальных норм с практиками самоорганизации сообществ и партнёрствами государства с негосударственными операторами [2]. Такая оптика полезна для проектирования договоров результативности и для настройки стимулов к расширению участия без роста транзакционных издержек.

Инфраструктура выступает пропускной способностью системы. Исследование, фокусирующееся на спортивных сооружениях, указывает четыре группы барьеров, влияющих на заполняемость: административные, управленческие, сервисные, контрольно-надзорные [4]. Практический вывод — смещение политики от строительства «по плану» к управлению жизненным циклом объекта: многоцелевое использование, гибкое расписание, коммерческо-социальный баланс и измерение загрузки в часах и посещениях. Фиксируется разрыв обеспеченности между территориями и зависимость вовлечённости от доступности объектов.

Спрос на участие формируется не только ценовыми и транспортными условиями, но и разнообразием форматов. Указаны новые форматы, усиливающие охват: общественные пространства, цифровые платформы для записи и геймификации, корпоративные практики, локальные клубы и события малого масштаба. Их распространение повышает плотность доступа и снижает психологический порог входа в регулярные занятия. Для федеральной политики полезен переход от «объектной» оптики к «портфелю форматов», где каждый формат имеет целевую аудиторию, целевую частоту занятий и тип канала привлечения [1].

Региональная неоднородность требует адресной настройки. Кластеризация субъектов РФ по условиям развития показывает целесообразность дифференцированных пакетов мер: для кластеров с низкой обеспеченностью — приоритет мобильных форматов и школьно-дворовой сетки занятий; для экономически развитых, но загруженных регионов — оптимизация расписаний и цифровое управление спросом; для промышленных регионов — корпоративные программы и совместное использование ведомственной инфраструктуры. Авторы объединяют регионы в семь кластеров, что задаёт удобную шкалу для таргетирования субсидий, КРП и программ сопровождения [3].

Сопоставление управленческих моделей показывает разность распределения функций между государством и частными операторами, ширину канала частных инвестиций и приёмы мотивации вовлечения. Импорт управленческих приёмов требует фильтрации с учётом российских институтов. Полезны элементы контрактного управления результатами, продвижение клубной модели участия, применение пакетных метрик «охват — регулярность — удержание» и поощрение многоцелевого использования инфраструктуры [5]. Для регионов с развитой экономикой — акцент на партнёрства и смешанное финансирование программ участия; для менее обеспеченных — субсидии на инструкторское сопровождение и приоритет школьно-дворовых сетей [5].

Сборка «институты — инфраструктура — исполнение» предлагает операциональный каркас. На уровне институтов — ясность прав и обязанностей муниципальных операторов и управляющих объектов, типовые договоры с показателями посещаемости и регулярности. На уровне инфраструктуры — план-факт загрузки по зонам и видам активности, переразметка залов под потребность, вечерние и выходные окна для семейных форматов с обязательной публикацией свободных слотов [4]. На уровне исполнения — ежеквартальные карты охвата по микрорайонам и клубам, бенчмаркинг по кластерам, корректировка субсидий и расписаний по отклонениям [3; 4]. Конфигурация увязывает институциональные правила с поведением потребителей через удобство, частоту и предсказуемость предложения [1; 2; 5].

Финансовая сторона подчинена цели вовлечения. В инфраструктурно-ориентированной логике субсидии на эксплуатацию привязываются к нормам загрузки и к числу уникальных участников, а не к «квадратным метрам». Там, где присутствует корпоративный спрос, уместны совместные программы «работодатель — муниципальный оператор» с обменом расписаниями и с учётом сменности. Для равномерности доступа оправдано раздельное планирование детских и взрослых слотов и публичная отчётность по отказам в записи [1; 4]. Межрегиональные различия по обеспеченности и финансированию подтверждают смысл адресного распределения ресурсов по кластерной схеме [3].

Сравнение с зарубежными подходами усиливает дисциплину исполнения без заимствования чужих институтов. Оттуда полезны элементы контрактов с публичной отчётностью по охвату и удержанию, гибкие расписания, партнёрские клубные программы. Российская практика уже движется к смешанным моделям, что видно по росту числа частных операторов, появлению экосистем вокруг объектов и перетоку на индивидуальные форматы. Системная интеграция этих линий требует сквозной метрической базы: охват (доля жителей, занимающихся не реже двух раз в неделю), регулярность (занятия в месяц на участника), загрузка (часы использования по залам), удержание (доля продолжающих через 90 дней).

Заключение

Систематизированы регуляторы, инфраструктурные основания участия и управленческие практики массового спорта в России. Получен каркас, в котором институциональная ясность задаёт стимулы, инфраструктура обеспечивает пропускную способность, а исполнение фиксируется в договорённостях и метриках. Задача 1 решена через описание институциональной среды и распределения функций между уровнями управления. Задача 2 решена через увязку политики загрузки сооружений с метриками и с региональной кластеризацией. Задача 3 решена через набор управленческих приёмов: договоры результативности, многоцелевое использование объектов, портфель форматов и адресное бюджетирование по кластерам. Предложенная конфигурация повышает предсказуемость охвата, снижает разрывы между территориями и создаёт основу для устойчивого роста участия населения.

Список литературы

1. Гуреева Е. А. Роль и значение институциональной экономики в развитии массового спорта // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 6. — С. 3135–3148.
2. Гуреева Е. А. Тенденции и новые форматы развития массового спорта в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 5. — С. 2419–2432.
3. Летягина Е. Н., Перова В. И. Кластерный анализ условий развития физической культуры и массового спорта в регионах России с использованием искусственных нейронных сетей // Экономика и управление в спорте. — 2023. — Т. 3, № 2. — С. 73–86.
4. Петренко Е. С., Гуреева Е. А. Спортивные сооружения как основа развития массового спорта // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2024. — Т. 10, № 2. — С. 92–101.
5. Симонян А. А. Модели управления спортом и их влияние на управление социальными системами // Экономика и управление в спорте. — 2024. — Т. 4, № 2. — С. 62–77.

САМОРЕГУЛИРУЕМЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ НА РЫНКЕ ОХРАННЫХ УСЛУГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ

Бых Виталий Владимирович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена анализу саморегулируемых объединений на рынке охранных услуг как механизма повышения качества и безопасности. Актуальность связана с переходом к ко-регулированию, где отраслевые стандарты, реестры и внутренний контроль дополняют публичный надзор. Новизна заключается в сборке правовой доктрины саморегулирования с гражданско-правовой природой охранных услуг и практикой закупок, что позволяет сформировать рабочую модель обеспечения качества. В рамках работы описаны функции СРО в стандартизации, аттестации, мониторинге добросовестности; изучены требования к договорам охранных услуг и последствия их исполнения для охраняемых интересов. Особое внимание уделено увязке дисциплины СРО с риск-ориентированным контролем и претензионно-исковой практикой. Работа ставит перед собой цель выстроить логическую конструкцию, которая позволяет операционализировать качество и безопасность на уровне процедур и метрик. Для ее достижения применены сравнительный анализ, интерпретация норм и синтез выводов из научных публикаций. В заключении описывается нормативно-управленческий каркас внедрения и показатели эффективности. Статья будет полезна для руководителей охранных организаций, специалистов СРО и регуляторов.

Ключевые слова: саморегулируемая организация, охранные услуги, качество, безопасность, стандартизация, контроль и надзор, договор охраны, добросовестность, реестр членов, риск-ориентированный подход.

SELF-REGULATORY ASSOCIATIONS IN THE SECURITY SERVICES MARKET AS A TOOL FOR IMPROVING QUALITY AND SAFETY

Bykh Vitaly Vladimirovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article analyzes self-regulatory associations in the security services market as a mechanism for improving quality and safety. This topic is relevant given the transition to co-regulation, where industry standards, registries, and internal control complement public oversight. The novelty lies in the integration of the legal doctrine of self-regulation with the civil law nature of security services and procurement practices, enabling the development of a working model for quality assurance. This paper describes the functions of SROs in standardization, certification, and integrity monitoring; it also examines the requirements for security service contracts and the consequences of their implementation for the protected interests. Particular attention is paid to linking SRO discipline with risk-based monitoring and claims practice. The aim of this paper is to develop a logical framework that enables the operationalization of quality and safety at the procedural and metric levels. This is achieved through comparative analysis, interpretation of standards, and synthesis of findings from scientific publications. The conclusion describes the regulatory and management framework for implementation and performance indicators. This article will be useful for security organization managers, SRO specialists, and regulators.

Keywords: self-regulatory organization, security services, quality, safety, standardization, control and supervision, security contract, integrity, member register, risk-based approach.

Введение

Рынок охранных услуг в России сформировался как многокомпонентная система с государственным лицензированием, публичным контролем и контрактной дисциплиной, что задаёт рамки для отраслевого саморегулирования.

Цель исследования — показать, при каких организационно-правовых условиях СРО в охранной отрасли обеспечивают рост качества и снижение инцидентности, а также как согласуются внутренние правила СРО с гражданско-правовой природой услуг и практикой закупок. Задачи:

- 1) реконструировать содержание саморегулирования с опорой на современные правовые конструкции и типовые обязанности членов;
- 2) соотнести требования к договорам охранных услуг с дисциплиной качества внутри СРО;
- 3) предложить компактную модель метрик и процедур, пригодную для оперативного применения участниками рынка.

Новизна выражена в сочетании доктринальных положений о приоритетном развитии СРО, конституционных гарантий самостоятельности объединений и прикладного анализа охранных договоров с фокусом на измеряемых показателях.

Материалы и методы

Корпус материалов включает современные публикации по правовому режиму СРО и охранным услугам. В обзор вошли: Ю.И. Мхитарян [2], где развернута концепция приоритетного развития СРО в экономике и показаны ограничения прежней модели; Ю.И. Мхитарян [3], где акцент сделан на конституционных основаниях институтов саморегулирования и их защите; Р.Н. Салиева [4], где предложены решения по правовому обеспечению деятельности СРО на примере ТЭК, релевантные для переноса на смежные отрасли; А.С. Шатова [5], где раскрыта гражданско-правовая природа охранных услуг как объекта обязательств, влияющая на структуру договоров и проверяемые результаты; А.М. Козлов [1], где рассмотрены процедуры заключения контрактов на охранные услуги в конкурентных закупках и вытекающие риски качества на стадии исполнения.

Для написания статьи применены сравнительный метод, анализ источников и нормативная интерпретация.

Результаты и обсуждение

Содержание саморегулирования в охранной отрасли целесообразно строить вокруг четырёх модулей:

- а) стандарты деятельности и кодекс добросовестности (включая требования к подготовке персонала, маршрутизации постов, применению ТСО и порядок фиксации инцидентов);
- б) квалификационные критерии вступления и контроля членства;
- в) внутренний контроль качества, независимая оценка и дисциплинарные меры;
- г) арбитражные и медиационные механизмы для урегулирования конфликтов «заказчик—исполнитель».

Доктринальная база для такой архитектуры заложена в работах Ю.И. Мхитаряна: подчеркивается, что эффективность СРО растёт при переносе центра тяжести с формальных признаков (численность, имущественная ответственность) на реальные регулятивные функции — разработку обязательных правил поведения и контроль их исполнения [2].

С позиций конституционной доктрины СРО действуют как носители коллективной ответственности, объединяющие производителей услуг и формирующие обязательные стандарты поведения своих членов. Ю.И. Мхитарян выводит прямую связь между свободой

экономической деятельности и самостоятельной нормотворческой активностью СРО, где внутренняя дисциплина поддерживает добросовестную конкуренцию и защиту потребителя [3]. Для рынка охранных услуг перевод этого тезиса в операционные процедуры означает, что стандарты СРО должны охватывать предмет договора охраны, набор проверяемых результатов (SLA), протокол фиксации событий и маршрут претензионной работы, включая сроки реакции и структуру доказательств (журналы, ВКС-логи, акты, фото-видео).

Гражданско-правовая природа охранных услуг задаёт каркас качества через объект обязательства и пределы ответственности. По А.С. Шатовой, услуги описываются через процессуальные и результатные признаки, что требует от договора высокой точности в описании действий исполнителя, технологических карт, условий использования ТСО и допустимых границ вмешательства в сферу заказчика [5]. Для СРО из этого следует требование к типовым формам договоров, единым реестрам квалификаций сотрудников, протоколам передачи смен и аудиту следов исполнения, поскольку именно такие элементы поддаются проверке и служат основанием для санкций дисциплинарного органа.

Управление риском несоответствия удобно строить по трём линиям. Первая — «предиктивная»: фильтрация членов по входным критериям (репутация руководства, полнота страховки, доля обученного персонала, готовность к аутсорсингу узких компетенций, например, проектирование систем охраны) с выставлением риск-балла и выбором частоты проверок. Вторая — «процессная»: аудит договоров и процедур исполнения (постовые ведомости, схемы маршрутов, модуль инцидент-менеджмента, время реакции). Третья — «результатная»: индикаторы SLA (показатели сбоев, доля необоснованных тревог, время подтверждения события, полнота пакета доказательств). Такая трёхконтурная схема согласуется с доктриной приоритетного развития СРО: акцент переносится на измеряемые элементы внутриотраслевых правил и на действенные механизмы ответственности [2; 3; 4].

Закупочные процедуры — частый источник деградации качества, когда цена-ориентированная модель вытесняет требования к компетенциям и процессу исполнения. Практика конкурентных закупок по охранным услугам описывается с выявлением рисков недофинансирования критичных ресурсов, разрыва между ТЗ и реальными маршрутными картами, и необходимостью фиксировать в контракте измеряемые SLA и порядок контроля их исполнения [1]. СРО способны выправить стимулирующую среду через типовые условия, реестры добросовестных участников, санкционный трек за нарушения, а также публичную отчётность по ключевым метрикам дисциплины.

Для практической настройки дисциплины качества предлагается «матрица соответствия» из пяти блоков:

- 1) квалификация (доля сотрудников с подтверждённой подготовкой и стажем в охране объектов данного типа; база проверки — реестр СРО);
- 2) процесс (наличие карт маршрутов, чек-листов смены, процедур тревожной реакции; база — внутренний аудит СРО и внезапные проверки);
- 3) доказательства (журналы, фото-видео, трекинг; база — стандартизованные формы СРО);
- 4) результат (SLA по времени реакции, доля предотвращённых инцидентов, претензионная статистика);
- 5) дисциплинарные меры (градация нарушений и санкций, публичные отметки в реестре).

Концептуальные основания для такой матрицы присутствуют в работах по правовому обеспечению деятельности СРО и по конституционной защите их самостоятельности [3; 4], гражданско-правовая детализация — в исследованиях об объекте и содержании охранных услуг [5].

Предмет внедрения — не только «бумажные» стандарты. СРО целесообразно закреплять: единый словарь событий и уровни критичности; реестр типовых доказательств; формулу SLA с порогами; шкалу санкций; порядок независимого рассмотрения споров и публикацию

агрегированных данных по дисциплине. Такая конструкция поддерживает конкуренцию по качеству, снижает транзакционные издержки заказчиков и выстраивает предсказуемый контроль исполнения обязательств [2; 3].

Заключение

Структура саморегулирования реконструирована вокруг стандартов поведения, отбора и контроля членства, внутреннего арбитража и метрик качества. Договорная природа охранных услуг увязана с дисциплиной СРО через типовые формы, измеряемые SLA и набор доказательств исполнения. Сформирована компактная модель внедрения — трёхконтурное управление риском и «матрица соответствия» из пяти блоков, переносимая в регламенты СРО и условия контрактов. Ожидаемый результат — рост предсказуемости исполнения и снижение инцидентности при сохранении конкуренции по качеству и стоимости. Предложенный каркас пригоден для практической настройки регламентов СРО, обновления типовых договоров и проектирования показателей для публичного контроля.

Список литературы

1. Козлов А. М. Особенности заключения контракта на оказание охранных услуг по результатам проведения конкурентных закупочных процедур // Вестник науки. — 2024. — Т. 2, № 11 (80).
2. Мхитарян Ю. И. Правовая концепция приоритетного развития саморегулируемых организаций в Российской Федерации // Век качества. — 2023. — № 3. — С. 9–48.
3. Мхитарян Ю. И. Конституционный статус и защита деятельности саморегулируемых организаций // Век качества. — 2024. — № 2. — С. 9–27.
4. Салиева Р. Н. Правовое обеспечение деятельности саморегулируемых организаций ТЭК в условиях перехода к новой модели рынка // Век качества. — 2025. — № 1. — С. 35–45.
5. Шагова А. С. Оказание охранных услуг как объект гражданских прав // Международный журнал. — 2023. — № 5-5. — С. 194–197.

ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ БАНКОВСКИХ УСЛУГ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ С ОРИЕНТАЦИЕЙ НА ПРИБЫЛЬНОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ

Волков Игорь Юрьевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена проектированию портфеля банковских услуг для корпоративных клиентов с прицелом на одновременное наращивание маржинальности и удержания. Подробно рассматриваются продуктовые связки РКО, эквайринга, зарплатных проектов, факторинга, лизинга и дистанционных сервисов, их влияние на комиссионный доход и кросс-продажи. Исследование систематизирует критерии отбора услуг по прибыльности клиента, чувствительности к риску, транзакционной активности и потенциалу повторных продаж. Предложена модель пакетирования с разными уровнями сервиса и встроенной персонализацией на основе данных. Теоретическая база опирается на современные подходы к клиентоцентричному управлению, цифровым экосистемам и работе с данными. Цель — выстроить алгоритм формирования линейки для сегментов крупного, среднего и малого бизнеса. Задача — показать эффекты комбинирования продуктов, определить метрики лояльности и доходности, дать рекомендации по мониторингу. Выводы ориентированы на практику продукт-менеджмента и корпоративного маркетинга. Эмпирическая база включает обзор публикаций 2022–2024 годов. Методическая часть строится на сравнительном анализе, профилировании клиентов и оценке жизненной ценности клиента. Отдельное внимание уделено интеграции цифровых платформ, автоматизации продаж и защите данных бизнеса.

Ключевые слова: портфель банковских услуг, корпоративные клиенты, маржинальность, лояльность, кросс-продажи, персонализация, экосистема банка, комиссионный доход, жизненная ценность клиента, пакетирование.

BUILDING A BANKING SERVICE PORTFOLIO FOR CORPORATE CLIENTS FOCUSING ON PROFITABILITY AND LOYALTY

Volkov Igor Yurievich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the design of a banking service portfolio for corporate clients, focusing on simultaneously increasing margins and retention. It examines in detail the product integration of settlement and cash management, acquiring, payroll projects, factoring, leasing, and remote services, as well as their impact on commission income and cross-selling. The study systematizes service selection criteria based on client profitability, risk sensitivity, transaction activity, and repeat sales potential. A bundling model with different service levels and integrated data-driven personalization is proposed. The theoretical framework is based on modern approaches to customer-centric management, digital ecosystems, and data management. The goal is to develop an algorithm for developing a portfolio for large, medium, and small business segments. The objective is to demonstrate the effects of product combinations, identify loyalty and profitability metrics, and provide monitoring recommendations. The findings are focused on product management and corporate marketing practices. The empirical base includes a review of publications published between 2022 and 2024. The methodological component is based on comparative analysis, customer profiling, and customer lifetime value assessment. Special attention is paid to the integration of digital platforms, sales automation, and business data protection.

Keywords: banking service portfolio, corporate clients, marginality, loyalty, cross-selling, personalization, banking ecosystem, commission income, customer lifetime value, bundling.

Введение

Рост доли комиссионного дохода в корпоративном сегменте требует переосмысления конфигурации продуктовой линейки, так как маржинальность по кредитам волатильна на фоне регуляторных и рыночных колебаний. Банкам нужен устойчивый механизм комбинирования услуг, при котором каждая единица предложения усиливает соседние, а итоговая ценность для клиента возрастает быстрее затрат на поддержку.

Цель исследования — сформировать практико-ориентированный подход к проектированию портфеля услуг для корпоративных клиентов, нацеленный на прибыльность и лояльность.

Задачи:

- 1) выделить критерии отбора и группировки услуг и увязать их с метриками доходности и удержания;
- 2) описать пакетирование для сегментов крупного бизнеса, среднего бизнеса и МСП, увязав наборы с типовой транзакционной и кредитной активностью;
- 3) задать процедурную схему мониторинга результата по воронке кросс-продаж, NPS/CSI и CLV.

Новизна — в сведении разнородных продуктовых и организационно-технологических решений к целостной портфельной модели с ясными правилами отбора, пакетирования и контроля.

Материалы и методы

Эмпирическую основу составил корпус работ по цифровым данным в банкинге, экосистемным стратегиям, проектированию портфеля услуг для b2b и методам повышения лояльности. В качестве опорных источников рассмотрены публикации, отражающие современную практику и методологию в 2022–2024 гг. В качестве материалов использованы: С.А. Васильев, И.А. Никонова, О.С. Мирошниченко [1]; Е.А. Ветрова [2]; И.Ю. Волков [3]; ОЕ. Никонец, О.В. Глушак [4]; А.В. Славова, Н.П. Козлова [5].

Для написания статьи применены сравнительный анализ, анализ источников, контент-анализ текстов публикаций, логико-структурное моделирование и типологизация портфельных решений.

Результаты и обсуждение

Портфельный подход в корпоративном банкинге эффективен тогда, когда каждая услуга усиливает кросс-продажи и снижает отток за счёт «связывающих» сервисов. Базовый слой для любой категории клиентов формирует расчётно-кассовое обслуживание с онлайн-кабинетом, интеграциями с бухгалтерскими системами, управлением правами и казначейскими функциями. К нему добавляются узлы-усилители: эквайринг (в т.ч. e-com), зарплатные проекты, факторинг/форфейтинг, лизинг, гарантии, документарные операции, ВЭД-сервисы. В совокупности узлы-усилители повышают долю комиссионного дохода и ускоряют оборот входящего денежного потока, что смещает структуру прибыли от «процентной зависимости» к стабильному комиссионному ядру [3; 4]. Для крупных компаний уместно выделять два контура: транзакционный (РКО + эквайринг + ЗП-проекты + интеграции) и контрактный (гарантии, аккредитивы, факторинг), подключая сервисные уровни для централизованного управления лимитами, МСИ/ERP-интеграций и многофилиальной модели обслуживания [3]. Для среднего бизнеса приоритет — упрощённое пакетирование с фиксированными квотами операций, преднастроенными интеграциями и быстрым запуском факторинга без избыточной документации. Для МСП — тариф-конструктор с прозрачной стоимостью владения и возможностью наращивать опции без миграции на другой пакет [3; 4].

Критерии отбора услуг в портфель связаны с четырьмя группами метрик. Первая — вклад в доход: комиссионная маржа, доля повторных продаж, стоимость обслуживания. Вторая — вклад в удержание: частота использования, критичность сервиса для операционного

цикла клиента, участие нескольких подразделений заказчика в работе с банком, индекс удовлетворённости и NPS [5]. Третья — эффект связывания: число естественных «мостиков» между услугой и соседними предложениями (например, РКО – эквайринг – зарплатный проект – кредитная линия на оборотный капитал). Четвёртая — риск-профиль: операционные риски, ИБ-риски и требования к данным. Сопоставление этих групп метрик позволяет задать правила пакетирования: базовый пакет — без «узких мест» и с полной цифровой поддержкой; продвинутый пакет — с расширенными лимитами, бизнес-аналитикой и гибким SLA; премиальный — с персональным менеджером, проектными финансами и сложными документарными продуктами [3; 4; 5].

Цифровые данные поддерживают портфель на всех стадиях. На этапе целеполагания — профилирование клиента по транзакционной активности и отрасли; на этапе разработки — тестирование связок услуг; на этапе эксплуатации — персонализация интерфейса и тарифов; на этапе контроля — мониторинг жизненной ценности клиента и событийных триггеров (изменение оборотов, сезонные пики, новые контрагенты) [1]. Работа с данными требует выстроенного управления модельным риском и взаимодействия с внешними провайдерами технологий. Практика подсказывает, что эффект от персонализации повышается, когда модели развернуты рядом с электронными каналами продаж, а воронка кросс-продаж укорочена до одного-двух кликов в цифровом кабинете [1; 4].

Экосистемная логика вносит вклад в удержание b2b-клиента: агрегирование нефинансовых сервисов, отраслевых витрин и маркетплейс-модулей снижает поисковые издержки бизнеса, закрепляет поведенческие привычки в канале банка и повышает переключательные издержки [2]. Для портфельного менеджмента это означает: нефинансовые сервисы подбираются не по принципу репутационного «украшения», а как функциональные «стыковки» к денежному циклу конкретной отрасли (торговля, транспорт, строительно-монтажные работы, экспортно-импортные операции). В пакет следует включать сервисы, которые ускоряют расчёты, сокращают документооборот и пред-автоматизируют комплаенс-проверки контрагентов [2; 4].

Лояльность в корпоративном сегменте формируется не бонусами, а предсказуемостью сервиса, прозрачностью тарифов и скоростью решения вопросов поддержки. Эмпирические наблюдения подтверждают зависимость между качеством цифрового опыта и устойчивостью отношений: удобство интерфейса, стабильность каналов, ясность лимитов, корректность контрагентских проверок, оперативная эскалация инцидентов — факторы, влияющие на CSI и NPS [5]. Следовательно, KPI портфельного менеджмента должны включать долю цифровых подключений в общем числе кросс-продаж, конверсию апгрейда пакетов, индекс сложности клиентского пути и долю обращений, закрытых в первом контакте [4; 5].

Предлагаемая процедурная схема внедрения состоит из шести шагов.

Шаг 1 — сегментация клиентской базы по оборотам, отраслям и транзакционным паттернам.

Шаг 2 — матрица пригодности услуг: вклад в доход, вклад в удержание, эффект связывания, риск-профиль.

Шаг 3 — конструирование пакетов для трёх сегментов с указанием SLA, лимитов и «мостиков» к соседним услугам.

Шаг 4 — настройка триггерной персонализации в цифровом кабинете по событиям и профилям.

Шаг 5 — воронка кросс-продаж с двумя-тремя сценариями: «РКО–эквайринг–ЗП-проект», «РКО–факторинг–гарантии», «эквайринг–POS-лизинг–оборотная линия».

Шаг 6 — мониторинг по CLV, ARPU/ARPA, доле комиссий, доле активных цифровых пользователей, NPS/CSI, срокам внедрения и содержательным метрикам поддержки.

Заключение

Сформирована портфельная рамка, при которой базовый транзакционный слой дополняется узлами-усилителями и нефинансовыми сервисами, привязанными к денежному циклу клиента. Задача 1 выполнена: предложены критерии отбора и группировки услуг и их увязка с метриками доходности и удержания. Задача 2 выполнена: описано пакетирование для крупного бизнеса, среднего бизнеса и МСП с привязкой к типовой активности и рекомендуемым набором узлов-усилителей. Задача 3 выполнена: предложена процедурная схема мониторинга и набора КРІ для оценки влияния пакетов на комиссионный доход, конверсию кросс-продаж и показатели лояльности. Рекомендации ориентированы на продукт-менеджеров и руководителей корпоративного направления, отвечающих за рост комиссий и устойчивость клиентской базы.

Список литературы

1. Васильев С. А., Никонова И. А., Мирошниченко О. С. Банки, финансовые платформы и Big Data: тенденции развития и направления регулирования // Финансовый журнал. — 2022. — Т. 14, № 5. — С. 105–119.
2. Ветрова Е. А. Участие коммерческих банков в экосистемах и корпоративная стратегия банковской деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2024. — № 1 (231). — С. 74–83.
3. Волков И. Ю. Формирование и управление портфелем банковских услуг для корпоративных клиентов: организационно-экономические аспекты и перспективы развития // Journal of Monetary Economics and Management. — 2024. — № 12. — С. 271–276.
4. Никонец О. Е., Глушак О. В. Клиентоцентричная модель банковского бизнеса // Управленческий учет. — 2023. — № 1. — С. 110–119.
5. Славова А. В., Козлова Н. П. Факторы формирования лояльности клиентов в банковском секторе России // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2024. — № 1 (13). — С. 62–67.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ УГРОЗАМИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Гусев Кирилл Андреевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена обоснованию методологической конструкции управления угрозами экономической безопасности России в санкционных условиях. Актуальность выведена из долговременного санкционного давления и институциональных сдвигов в торговле, финансах и технологиях. Новизна выражена в синтезе трёх контуров управления: внешнеторгового перенастроения, технологического суверенитета и риск-ориентированного проектирования мер нейтрализации, соотнесённых с верифицируемыми индикаторами. В рамках работы описаны принципы построения шкалы приоритетов угроз, изучены управленческие инструменты адаптации (валютная дедолларизация расчётов, географическая переориентация потоков, институциональная поддержка НИОКР), уделено внимание согласованию проектных решений с системой стратегического планирования. Цель – предложить операционализированную схему управления угрозами с опорой на последние исследования 2023–2025 гг. Для её достижения использованы методы сравнительного анализа, логико-структурного синтеза и критического чтения источников. В заключении описывается композиция индикаторов мониторинга, порядок ранжирования угроз и пакет мер для органов управления и корпоративного сектора. Статья будет полезна для исследователей, органов власти, корпораций реального сектора и финансовых институтов.

Ключевые слова: экономическая безопасность, санкции, управление рисками, технологический суверенитет, переориентация торговли, валютные расчёты, индикаторы, мониторинг, импортозамещение, проектная политика.

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR MANAGING THREATS TO RUSSIA'S ECONOMIC SECURITY UNDER SANCTIONS

Gusev Kirill Andreevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article substantiates a methodological framework for managing threats to Russia's economic security under sanctions. Its relevance stems from long-term sanctions pressure and institutional shifts in trade, finance, and technology. Its novelty lies in the synthesis of three management approaches: foreign trade restructuring, technological sovereignty, and risk-based design of mitigation measures correlated with verifiable indicators. The paper describes the principles for constructing a threat priority scale, examines management adaptation tools (currency de-dollarization of payments, geographic reorientation of flows, institutional support for R&D), and focuses on aligning project decisions with the strategic planning system. The goal is to propose an operationalized threat management framework based on recent research for 2023–2025. To achieve this, methods of comparative analysis, logical-structural synthesis, and critical reading of sources were used. The conclusion describes the composition of monitoring indicators, the ranking of threats, and a set of measures for government bodies and the corporate sector. The article will be useful for researchers, government agencies, real-sector corporations, and financial institutions.

Keywords: economic security, sanctions, risk management, technological sovereignty, trade re-orientation, foreign exchange settlements, indicators, monitoring, import substitution, project-based policy.

Введение

Санкционные ограничения зафиксировали долговременный сдвиг внешних условий. Цель исследования — выстроить целостную методологию управления угрозами экономической безопасности в связке с измеримыми показателями и проектной практикой. Задачи:

- 1) сформировать шкалу приоритизации угроз по блокам «внешняя торговля — финансы — технологии» и задать правила перехода от диагностики к управленческому решению;
- 2) описать механизм адаптации через переориентацию потоков, валютную архитектуру расчётов и институциональную поддержку технологической базы;
- 3) предложить контур мониторинга с порогами реагирования и компоновкой мер для федерального, регионального и корпоративного уровней.

Новизна выражена в сопряжении статистически подтверждённых трансформаций торговли и расчётов с управленческими процедурами риск-ориентированного планирования и проектного отбора, что позволяет задать воспроизводимый алгоритм действий для различных уровней управления.

Материалы и методы

Эмпирическая база и аргументация опираются на пять недавних исследований. П.Н. Тесля фиксирует параметры «антисанкционного манёвра» во внешней торговле и валютной структуре расчётов, вводит зеркальную статистику и даёт количественные оценки сдвигов [1]. И.В. Караваева, М.Ю. Лев раскрывают логику технологического суверенитета как опорного контура экономической безопасности и связывают его с изменением инструментов макрорегулирования [2]. В.В. Шлычков, Д.А. Зарезнов, В.А. Квасников разрабатывают классификацию актуальных угроз и набор контрмер для их преодоления на национальном и корпоративном уровнях [3]. А.В. Зимовец, Т.Д. Климачев анализируют сценарии социально-экономической динамики при санкционной блокаде и предлагают управленческие решения по коррекции бюджетно-денежных режимов [4]. Я.А. Анисимова рассматривает переориентацию внешнеторговых потоков как устойчивую линию адаптации и связывает торговую географию с безопасностью каналов поставок [5].

Для написания статьи применены сравнительный анализ, структурно-логический синтез, критический обзор источников, приём «сквозного» картирования угроз с последующим ранжированием и задание пороговых значений индикаторов.

Результаты и обсуждение

Управленческая рамка начинается с переопределения уязвимостей в торговле и расчётах. П.Н. Тесля фиксирует, что в 2023 г. товарооборот с Китаем достиг 240,1 млрд долл. (+26% к 2022 г.), причём импорт вырос на 47%; к концу 2024 г. доля расчётов РФ и КНР в нацвалютах поднялась до 95%, при этом доля юаня в экспортной выручке России в начале 2024 г. находилась около 41%, а в оплате импорта — около 39% [1]. Указанные величины задают количественный ориентир для проектирования мер: приоритет получает стабилизация платёжных каналов и страхование расчётов у партнёров, на которых приходится наибольшая нагрузка. В управленческой логике это означает закрепление «коридора устойчивости» через диверсификацию банков-корреспондентов, распределение номенклатуры по группам риска и страхование логистических плеч с учётом вторичных ограничений [1].

Технологический контур требует иной логики ранжирования. И.В. Караваева и М.Ю. Лев предлагают рассматривать технологический суверенитет не как лозунг, а как систему проектных решений, где каждая категория критически значимой продукции проходит через фильтр доступности компонентной базы, глубины компетенций и горизонта импортонезависимости [2]. Для практической плоскости уместен трёхступенчатый порядок:

срочный перезапуск поставок через дружественные юрисдикции, локализация узлов с высоким мультипликатором, закрепление долгого цикла НИОКР. Такой порядок снижает уязвимость производственных цепей и синхронизируется с финансовыми ограничителями, о которых пишут А.В. Зимовец и Т.Д. Климачев, — денежно-кредитная и бюджетная архитектуры должны поддерживать инвестиционную фазу, иначе проектные решения теряют темп [2; 4].

Класс угроз, описанный В.В. Шлычковым и соавторами, удобен для операционного применения: внешнеторговые риски, финансовые шоки, технологические разрывы, информационно-репутационные атаки, институциональные изъёмы управления [3]. В проектной практике целесообразно не распылять ресурсы, а выносить в приоритет те подмножества, где одновременно сходятся три признака: высокая вероятность реализации, крупный макро- или отраслевой ущерб и короткий «путь заражения» смежных подсистем. Под такую конструкцию подводится карта индикаторов: для торговли — динамика географии и ценовых скидок; для финансов — структура валютных расчётов, доля расчётов через альтернативные провайдеры; для технологий — доля критических узлов с локальной базой и горизонт импортонезависимости; для институтов — плотность регуляторных «узких мест» [1–3].

Траектория переориентации внешней торговли, описанная Я.А. Анисимовой, дополняет управленческую схему. Переход к альтернативным маршрутам и контрагентам снижает зависимость от прежних логистических узлов и валютных провайдеров, но порождает новую концентрацию рисков у ограниченного числа партнёров и банков [5]. Управленческий ответ включает лимиты на долю одного партнёра в критических поставках, квоты на валютную экспозицию, а также механизм «двойного источника» для высокорисковых компонент с резервными складами на территории союзных юрисдикций [1; 5].

Сводя результаты, уместно задать интегрированную процедуру.

Шаг 1 — диагностика через карту индикаторов и тест порогов.

Шаг 2 — ранжирование по матрице «вероятность × ущерб × скорость распространения».

Шаг 3 — выбор инструмента: торговая перенастройка (перераспределение маршрутов и номенклатуры), финансовая защита расчётов (корреспондентская сеть, валютные профили, страхование), технологическая локализация (критические узлы, НИОКР, кадровые траектории), институциональная настройка (регуляторные окна, ускорение процедур).

Шаг 4 — мониторинг исполнения через «светофор» по каждому блоку и цикл ревизии.

Валидация предложенной схемы базируется на наблюдаемых фактах переориентации расчётов и торговли [1], на аргументации о последовательной сборке суверенной технологической базы [2], на классификации угроз и наборе контрмер национального уровня [3], на сценарной оптике денежно-бюджетной политики под санкционную блокаду [4], на оценке устойчивости каналов поставок и торговой географии.

Заключение

Сформирована шкала приоритизации угроз по блокам «внешняя торговля — финансы — технологии» с привязкой к измеримым порогам; предложен механизм адаптации, где торговое перенастроение, валютная архитектура и технологическая локализация собираются в одну цепочку; представлена процедура мониторинга с «светофором» и циклом ревизии. Практический результат — управленческий алгоритм, применимый на федеральном, региональном и корпоративном уровнях для выбора пакета мер под наблюдаемые индикаторы. Продолжение работы видится в расширении базы верифицируемых метрик для отраслей с длинными инвестиционными циклами и в настройке моделей стресс-теста под вторичные ограничения.

Список литературы

Анисимова Я.А., Плотников В.А. Экономическая безопасность, санкции и переориентация российских внешнеторговых потоков // Известия Юго-Западного государственного университета. – Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – №13(2). – С. 10-23. – <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-2-10-23>

Караваева И.В., Лев М.Ю. Экономическая безопасность: технологический суверенитет в системе экономической безопасности в современной России // Экономическая безопасность. — 2023. — Т. 6, № 3. — С. 905–924. — DOI: 10.18334/ecsec.6.3.118475.

Тесля П.Н. Антисанкционный манёвр России // Экономическая безопасность. — 2024. — Т. 7, № 7. — С. 1783–1800. — DOI: 10.18334/ecsec.7.7.121361.

Шлычков В.В., Зарезнов Д.А., Квасников В.А. Экономическая безопасность России — актуальные угрозы и контрмеры для их эффективного преодоления // Human Progress. — 2023. — Т. 9, Вып. 6. — С. 1–18.

Зимовец, А. В. Анализ и оценка сценариев социально-экономического развития России в условиях санкционной блокады и непредсказуемости глобальных трендов мировой экономики / А. В. Зимовец, Т. Д. Климачев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 181-202. – DOI 10.18334/eo.13.1.117207

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ АЭРОПОРТОВ

Даниленко Тимур Ильгарович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена организационно-экономическим решениям, повышающим конкурентоспособность российских аэропортов в условиях санкционных ограничений и перестройки маршрутных сетей. Новизна выражена в синтезе платформенного взгляда на аэропорт, регуляторной логики дифференцированного тарифного надзора и операционной модели «Аэропорт 4.0» с акцентом на цифровые процессы обслуживания пассажиров и коммерциализацию потоков. В рамках работы описаны конструкция рынка услуг аэропорта как многосубъектной платформы, регуляторные основания для выбора режимов тарифного контроля, принципы укрепления финансовой устойчивости, инструменты повышения сервисной производительности и сценарии развития неавиационных доходов. Изучены отечественные публикации 2023–2025 гг.; внимание уделено взаимосвязи регулирования, цифровизации и финансовой устойчивости. Работа ставит цель — предложить согласованный набор управленческих решений для российских аэропортов при сохранении баланса интересов пассажиров, авиакомпаний и инвесторов. Для достижения цели использованы сравнительный анализ, нормативно-правовой и институциональный разбор, аналитика бизнес-моделей. В заключении описывается интегрированный пакет мер по трем контурам управления: регуляторному, операционному и финансово-коммерческому. Статья будет полезна управленческим командам аэропортов, регуляторам и отраслевым аналитикам.

Ключевые слова: конкурентоспособность аэропорта, организационно-экономические решения, платформенная модель, тарифное регулирование, финансовая устойчивость, неавиационные доходы, цифровизация, биометрия, сервис, производительность.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SOLUTIONS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF RUSSIAN AIRPORTS

Danilenko Timur Ilgarovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article explores organizational and economic solutions to enhance the competitiveness of Russian airports in the context of sanctions restrictions and route network restructuring. The paper's novelty lies in its synthesis of a platform-based approach to airports, the regulatory logic of differentiated tariff oversight, and the "Airport 4.0" operating model with an emphasis on digital passenger service processes and the commercialization of passenger flows. The paper describes the structure of the airport services market as a multi-entity platform, the regulatory basis for selecting tariff control regimes, principles for strengthening financial stability, tools for improving service productivity, and scenarios for the development of non-aviation revenues. Russian publications published between 2023 and 2025 are reviewed, with attention paid to the interrelationships between regulation, digitalization, and financial stability. This paper aims to propose a coordinated set of management solutions for Russian airports while maintaining a balance between the interests of passengers, airlines, and investors. To achieve this goal, comparative analysis, regulatory and institutional review, and business model analysis are used. The conclusion describes an integrated package of measures across three management frameworks: regulatory, operational, and financial-commercial. The article will be useful for airport management teams, regulators, and industry analysts.

Keywords: airport competitiveness, organizational and economic solutions, platform model, tariff regulation, financial sustainability, non-aviation revenues, digitalization, biometrics, service, productivity.

Введение

Российские аэропорты работают под нагрузкой структурных сдвигов: перераспределение международного и внутреннего трафика, изменение парка воздушных судов, рост доли стыковок на ограниченном числе площадок, пересмотр инвестиционных планов. Конкурентная позиция аэропортов формируется сочетанием регуляторной среды, операционной эффективности и способности генерировать устойчивый денежный поток без повышения нагрузки на авиакомпании и пассажиров.

Цель исследования — сконструировать согласованный набор организационно-экономических решений, укрепляющих рыночные позиции аэропортов. Задачи:

1) описать логику управления аэропортом как многосторонней платформой с учетом интересов участников;

2) предложить регуляторные настройки тарифов и сборов с учетом различий между аэропортами;

3) задать операционные и финансово-коммерческие меры, повышающие производительность и устойчивость без снижения качества сервиса.

Новизна заключается в стыковке платформенного подхода, режимов тарифного надзора и модели «Аэропорт 4.0» в единую управленческую схему с проверкой на совместимость с финансовыми метриками устойчивости.

Материалы и методы

Источниковая база включает рецензируемые публикации последних лет, охватывающие сервисные технологии, регуляторные основания тарифного контроля, платформенную природу аэропортов, цифровую трансформацию и измерение финансовой устойчивости. Т.И. Даниленко описывает набор сервисных технологий и их влияние на пропускную способность и удовлетворенность пассажиров [1]. А.Н. Зубенко, А.А. Курдин формулируют критерии оправданности регулирования аэропортовых сборов и оговаривают границы отраслевой естественной монополии [2]. О.А. Маркова трактует аэропорт как платформу с сетевыми эффектами и выводит управленческие следствия для правил доступа и конкуренции на смежных рынках [3]. Е.М. Севрюкова, Д.С. Бурцев предлагают архитектуру «Аэропорт 4.0» с интеграцией IoT, ИИ и сквозной аналитики для операционного ядра [4]. И.Ю. Сольская, И.С. Вантеев предлагают подход к измерению финансовой устойчивости на материале российской практики [5].

Методы: сравнительный анализ, нормативно-правовой анализ, институциональный разбор многосторонних рынков, аналитика бизнес-моделей, элементы case-based reasoning, синтез управленческих решений по принципу «регуляторный — операционный — финансово-коммерческий» контуры.

Результаты и обсуждение

Конкурентоспособность аэропорта задается тремя связанными слоями: правила игры на рынке услуг, производство сервиса и финансово-коммерческая модель. На уровне правил играет вопрос о масштабах регулирования цен на инфраструктурные услуги и их дифференциации. Концепция обоснованности регулирования предлагает принимать решения не для отрасли в целом, а по аэропортам, исходя из структуры маршрутов, степени заменяемости ближайшими площадками, рисков экспроприации и параметров сетей авиакомпаний [2]. Такой подход открывает пространство для тарифной архитектуры, в которой инфраструктурные сборы калибруются по времени суток, типу ВС и уровню загрузки при

сохранении прозрачных правил недискриминационного доступа [2], а контроль переносится с «жестких потолков» на мониторинг показателей доступности и качества.

Платформенная логика уточняет, почему единая тарифная линейка не даёт оптимума: аэропорт связывает авиакомпании, пассажиров, операторов наземного обслуживания, арендаторов и рекламный инвентарь; сетевые эффекты асимметричны, а перекрёстное субсидирование между сторонами нередко повышает общий излишек [3]. Управленческая рекомендация — проектировать «правила участия» и схемы стимулирования, которые усиливают полезные сетевые эффекты: скидки за частоту и стабильность расписания, пакетирование услуг для базовых перевозчиков, приоритеты на scarce-ресурсы при выполнении KPI по пунктуальности, совместные программы стимулирования пересадок [3]. В связке с дифференцированным регулированием такой дизайн снижает издержки координации, а следовательно повышает рыночную позицию площадки [2; 3].

Операционное ядро конкурентоспособности формируется через цифровую реконфигурацию пассажирского цикла. Биометрический проход на досмотр и посадку, самостоятельная сдача багажа, интеллектуальное управление очередями, предиктивное планирование смен на основе потоков — технология, которая повышает пропускную способность без капиталоемкого расширения площадей и сокращает вариативность времени пребывания пассажира [1]. Модель «Аэропорт 4.0» дополняет этот сдвиг сквозной телеметрией, цифровыми двойниками зон обработки и аналитикой, объединяющей операционные, коммерческие и поведенческие данные [4]. Получается связка: цифровая дисциплина процессов сокращает операционные задержки и высвобождает пассажирское время, а коммерческий блок настраивает показ и предложение на «окна внимания» до и после контроля доступа [1; 4].

Финансовая устойчивость — условие для длинного инвестиционного горизонта и для сохранения низкой волатильности тарифов. Подход к оценке устойчивости, предложенный на российском материале, использует структуру показателей, адаптированных к специфике инфраструктурного бизнеса: долговая нагрузка, устойчивость операционного потока, покрытие процентов, ликвидность, чувствительность к шокам в расписании и к структуре сборов [5]. Применение такой системы метрик уместно привязать к регуляторному режиму: аэропорты с устойчивой структурой потоков и диверсифицированной выручкой получают более мягкий надзор, что снижает стоимость капитала; площадки с низкой устойчивостью — усиленный надзор и поэтапные планы оздоровления [2; 5].

Коммерциализация потоков опирается на платформенную логику и на «Аэропорт 4.0». Неавиационная выручка растёт быстрее при наличии персонализированного предложения и точного управления пассажирскими траекториями; на практике это достигается унификацией цифровых профилей, динамическими ценовыми сетками для арендаторов, контрактами с разделением рисков по трафику и программами совместного маркетинга с базовыми перевозчиками [4]. Сервисная составляющая подстраивается под цифровой контур: биометрия сокращает friction в узких местах и повышает конверсию в коммерческих зонах; сам процесс обслуживания становится менее затратным и более предсказуемым [1; 4].

Согласование трёх слоёв выводит пакет решений. Регуляторный слой: внедрять airport-specific режимы контроля сборов на базе проверок заменяемости и сетевой роли, комбинировать линейные и нелинейные тарифные конструкции, поддерживать недискриминационный доступ к scarce-ресурсам [2]. Операционный слой: переход к пассажирскому конвейеру с цифровым управлением узкими местами, предиктивной логистикой персонала и обслуживанием на основе биометрии и сквозной телеметрии [1; 4]. Финансово-коммерческий слой: управлять устойчивостью через систему метрик и stress-тестов, привязывать коммерческие контракты к фактическим потокам, балансировать cross-субсидирование на платформе с учетом сетевых эффектов [3; 5]. Такая конфигурация укрепляет рыночную позицию без роста административной нагрузки и формирует базу для долгосрочных инвестиций.

Заключение

Сформулирована конструкция аэропорта как платформы и показано, как сетевые эффекты переводятся в управленческие правила участия. Предложены airport-specific режимы тарифного контроля с переносом фокуса на мониторинг доступности и качества вместо жёстких потолков. Описана операционная схема «Аэропорт 4.0» с цифровым управлением узкими местами и биометрическим сервисом. Задана система метрик финансовой устойчивости и связи с регуляторным режимом и коммерческими контрактами. Полученный набор решений формирует управляемый рост конкурентоспособности российских аэропортов в санкционной среде при соблюдении баланса интересов участников рынка.

Список литературы

1. Даниленко Т. И. Современные технологии обслуживания пассажиров в аэропорту // *Journal of Monetary Economics and Management*. — 2024. — № 12. — С. 174–177.
2. Зубенко А. Н., Курдин А. А. Обоснованность регулирования сборов и тарифов на услуги в аэропортах // *Современная конкуренция*. — 2023. — Т. 17, № 5. — С. 19–40.
3. Маркова О. А. Аэропорты как платформы: следствия для антимонопольного правоприменения // *Вопросы теоретической экономики*. — 2023. — № 3. — С. 80–91.
4. Севрюкова Е. М., Бурцев Д. С. «Аэропорт 4.0»: инновационная модель развития аэропортов // *Экономика. Право. Инновации*. — 2025. — № 1. — С. 46–56.
5. Сольская И. Ю., Вантеев И. С. Оценка финансовой устойчивости аэропортов как объектов транспортной инфраструктуры в условиях государственного регулирования // *Vaikal Research Journal*. — 2023. — Т. 14, № 3. — С. 835–844.

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ ТОРГОВЛИ

Демчик Иван Владимирович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена управленческим решениям для поддержания и наращивания конкурентоспособности российских компаний лёгкой промышленности при либерализации торговли. Актуальность связана с ускоренным смещением мировых потоков текстиля и одежды, усилением давления импортной продукции и усложнением доступности сырьевых и логистических ресурсов. Новизна выражается в синтезе рыночных, операционных и институциональных механизмов в виде трёхконтурной модели управления, соотнесённой с характером либерализации и структурой глобальных цепей стоимости. В рамках работы описаны источники ценовой и неценовой конкуренции, изучены траектории импортных потоков и региональные компетенции отрасли. Особое внимание уделено настройке импортных операций, локализации сырьевой базы и кластерным форматам. Работа ставит цель выдать практико-ориентированный набор решений для фирм разных сегментов (трикотаж, одежда, кожгалантерея). Для её достижения использованы сравнительный анализ, структурно-функциональная систематизация и экономико-статистические приёмы. В заключении описывается прикладная модель с индикаторами контроля. Статья пригодится руководителям предприятий отрасли, региональным центрам компетенций и разработчикам отраслевых мер поддержки.

Ключевые слова: конкурентоспособность, либерализация торговли, лёгкая промышленность, импорт одежды, глобальные цепи стоимости, кластеризация, локализация сырья, операционная эффективность, ЕАЭС, управление цепями поставок.

MANAGING THE COMPETITIVENESS OF RUSSIAN LIGHT INDUSTRY COMPANIES UNDER TRADE LIBERALIZATION

Demchik Ivan Vladimirovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines management decisions for maintaining and enhancing the competitiveness of Russian light industry companies under trade liberalization. This topic is relevant given the accelerated shift in global textile and apparel flows, increasing pressure from imported products, and the increasingly complex availability of raw materials and logistics resources. The paper's novelty lies in the synthesis of market, operational, and institutional mechanisms within a three-loop management model, aligned with the nature of liberalization and the structure of global value chains. The paper describes the sources of price and non-price competition, examines import flow trajectories, and the industry's regional competencies. Particular attention is paid to the configuration of import operations, raw material localization, and cluster formats. The aim of this work is to provide a practical set of solutions for companies in various segments (knitwear, apparel, and leather goods). To achieve this, comparative analysis, structural-functional systematization, and economic and statistical techniques were used. The conclusion describes an applied model with control indicators. The article will be useful for industry managers, regional competence centers, and developers of industry support measures.

Keywords: competitiveness, trade liberalization, light industry, apparel imports, global value chains, clustering, raw material localization, operational efficiency, EAEU, supply chain management.

Введение

Снятие и смягчение торговых барьеров на внешних рынках ведёт к росту интенсивности конкуренции в средних и низких ценовых сегментах одежды и текстиля; параллельно усиливается значимость неценовых факторов — скорости коллекционного цикла, качества, устойчивости поставок и узнаваемости бренда.

Цель исследования — разработать согласованный набор управленческих решений, снижающих издержки входа на открытые рынки и повышающих устойчивость маржинальности. Задачи:

- 1) выявить источники конкурентного давления с учётом текущих изменений в международной торговле текстилем и одеждой;
- 2) описать операционные приёмы повышения устойчивости — от локализации сырья до настройки импортных операций;
- 3) сформировать трёхконтурную модель управления с измеримыми показателями для внедрения на уровне предприятия.

Новизна выражена в увязке импортных стратегий, региональных кластеров и производственной гибкости в единую рамку принятия решений, ориентированную на условия открытого рынка.

Материалы и методы

Исходная база включает рецензируемые публикации по мировой и российской торговле одеждой и текстилем, по управлению отраслевыми программами, по региональным компетенциям предприятий. Для последующей систематизации выбран следующий корпус: И.В. Демчик анализирует состояние российского рынка одежды на фоне либерализации мировой торговли и санкционных ограничений, фиксирует направления адаптационных стратегий фирм [1]; И.Б. Долженко рассматривает улучшение импортных операций по одежде в России и предлагает инструментальные меры по их настройке [2]; И.Б. Долженко, Ю.А. Савинов исследуют сдвиги в международной торговле текстилем в постпандемийный период, указывают на перераспределение центров силы и специфику глобальных цепей стоимости [3]; Ю.А. Сидоренко изучает региональные компетенции и показатели развития лёгкой промышленности Санкт-Петербурга как примера кластерной сборки производственных и институциональных ресурсов [4]; В.В. Филатов, В.Ю. Мишаков, О.А. Скрыльникова, М.В. Бузулуцкая, В.В. Самсонова, Л.С. Мариен рассматривают управление изменениями в госпрограмме развития конкурентоспособности текстильной и лёгкой промышленности, что задаёт ориентиры для корпоративных стратегий [5].

В методической части использованы сравнительный анализ, анализ источников, структурно-функциональная систематизация, экономико-статистические приёмы для интерпретации динамических рядов и параметризации управленческих решений.

Результаты и обсуждение

Торговая либерализация усиливает конкурентное давление на российских производителей в низко- и среднеценовых нишах, где масштаб и скорость обновления коллекций задаются азиатскими хабами. Для российской фирмы критично адаптировать продуктовую стратегию: смещение акцента на капсульные и короткие серии, ускорение дизайна за счёт модульных лекал и цифровых шаблонов, внедрение контрольных точек качества с привязкой к требованиям сетевой розницы. Этот блок решений согласуется с наблюдаемыми сдвигами в международной торговле текстилем и одеждой, где растёт удельный вес азиатских производителей и усиливается влияние глобальных цепей стоимости на сроки и ассортиментные матрицы [3].

Второй контур — операционная эффективность и логистика. Для удержания маржи при открытых рынках требуется комбинировать локальные и импортные цепочки: базовые ткани и фурнитура — через локализацию и долгосрочные контракты внутри страны и ЕАЭС;

модные артикулы — через ускоренные импортные каналы с преднастроенным комплаенсом (кодирование по ТН ВЭД, контроль ставок и условий льгот, корректная классификация по правилам происхождения). Снижение транзакционных рисков даёт настройка импорта одежды: сегментация поставок, календарное сглаживание, унификация таможенной документации, синхронизация с производственным циклом, что позволяет сокращать оборотный цикл и дисциплинировать валютные платежи [2]. Для текстиля и одежды, где спрос волатилен, такая схема повышает оборачиваемость, удерживая уровень запасов без дефицита в сезонных категориях [2].

Третий контур — институциональная настройка и работа с программами развития. Корпоративные стратегии выигрывают от сопряжения с целями отраслевых мер: консорциумы по сырью, пилоты по техническому регулированию, стимулы к обновлению парка оборудования и к внедрению отечественных материалов. Управление изменениями внутри таких программ требует согласованности метрик, циклов мониторинга и обратной связи с фирмами-участниками; это повышает предсказуемость правил игры и снижает издержки адаптации бизнеса к внешним переменам. Для предприятия конечный результат выражается в доступе к инфраструктурным сервисам (испытательные лаборатории, инжиниринг), в субсидируемых проектах по модернизации и в лучших условиях для пилотирования производственных инноваций [5].

Региональная агрегация компетенций добавляет управленческий ресурс. Пример Санкт-Петербурга показывает, как исторически сложившиеся производственные и образовательные узлы формируют кластерную конфигурацию: предприятие, профильная кафедра, местные поставщики, инфраструктурные сервисы. Кластерный формат уплотняет кооперацию, ускоряет обмен практиками и способствует выстраиванию коротких цепочек поставок, что повышает скорость вывода продукта и снижает логистические риски. Набор целевых показателей, описанный для региональной индустрии (динамика отгрузок, экспортный контур, кадровая подготовка), удобен как основа для внутренних KPI предприятия при выходе на открытые рынки [4].

Сторона спроса и конкурентная карта рынка одежды в России задают ограничения и возможности для управленческих решений. Анализ структуры импортных потоков и каналов доступа к ассортименту позволяет точнее настраивать матрицу закупок, выбирать режимы ввоза и распределять коллекции по ритейлу. Практика улучшения импорта одежды показывает, что корректная классификация и оптимизация режимов снижает совокупные издержки и стабилизирует наличие товарных позиций, что особенно ценно при либерализованных режимах доступа иностранных товаров [2]. Одновременно рынок одежды внутри страны предъявляет требования к скорости коллекционного обновления и к дифференциации по качеству и дизайну, что связано с наблюдаемыми мировыми сдвигами пост-COVID [1; 3].

Синтез трёх контуров сводится в прикладную модель. Контур «Рынок»: ассортиментная стратегия с короткими сериями, управление коллекционным календарём, инвестиции в дизайн и контроль качества, фирменная упаковка и сервис для онлайн-каналов [1; 3]. Контур «Операции»: комбинированная цепочка поставок (локальная база + ускоренный импорт), страховой запас по ключевым позициям, календарь импортных поставок, унификация ТН ВЭД и правил происхождения, цифровая синхронизация закупки и производства [2]. Контур «Институты»: участие в отраслевых пилотах, использование инструментов госпрограммы модернизации, подключение к региональным кластерным проектам и лабораторным сервисам [4; 5]. Для проверки управленческой работоспособности вводятся индикаторы: отношение маржи к циклу оборота, доля локализованных материалов в себестоимости, доля ускоренных импортных поставок без корректировок, коэффициент сезонной доступности SKU, доля сертифицированных партий, доля коллекций с полным попаданием в календарный план.

Заключение

Получено подтверждение, что при либерализации торговли устойчивость конкурентных позиций российских компаний лёгкой промышленности требует согласованной настройки продуктовой стратегии, операций и институционального контура. Первая задача решена через формирование ассортиментной политики с короткими циклами и контролем качества, что снижает риск ценовой конкуренции. Вторая — через комбинированные цепочки поставок и дисциплину импортных операций, что сокращает оборотный цикл и удерживает уровень запасов. Третья — через подключение к программам развития и региональным кластерам, что расширяет доступ к инфраструктуре и уплотняет кооперацию. Представленная трёхконтурная модель с набором индикаторов создаёт практичный инструмент для менеджмента фирм разных сегментов отрасли и может служить каркасом для внутренних программ повышения конкурентоспособности.

Список литературы

1. Демчик И.В. Российский рынок одежды в условиях либерализации мировой торговли: организационно-экономические методы управления // *Journal of Monetary Economics and Management*. — 2024. — № 9. — С. 169–177.
2. Долженко И.Б. Совершенствование импорта одежды в РФ в условиях изменения в международном разделении труда // *Российский внешнеэкономический вестник*. — 2024. — № 7. — С. 103–111.
3. Долженко И.Б., Савинов Ю.А. Тенденции развития международной торговли текстилем в эпоху POST-COVID // *Российский внешнеэкономический вестник*. — 2024. — № 2. — С. 102–112.
4. Сидоренко Ю.А. Наличие компетенции и перспективы развития лёгкой промышленности на территории г. Санкт-Петербурга // *Управленческий учёт*. — 2023. — № 1. — С. 388–396.
5. Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Скрыльникова О.А., Бузулуцкая М.В., Самсонова В.В., Мариен Л.С. Современные проблемы управления изменениями в государственной программе «Развитие конкурентоспособности текстильной и лёгкой промышленности» Минпромторга России // *Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности*. — 2023. — № 2. — С. 5–17.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Другов Матвей Константинович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена институциональным инструментам развития малого и среднего предпринимательства в современной России. Актуальность продиктована сдвигом приоритетов поддержки бизнеса к более адресным и платформенным решениям и усложнением финансового ландшафта. Новизна выражена в системной интеграции финансовых и нефинансовых механизмов с учётом трансформации государственной политики, digital-сервисов и региональных практик. В рамках работы описаны действующие конструкции льготного финансирования и гарантий, сервисы сопровождения на базе единого окна, региональные инструменты и их связка с национальными целями. Изучены доказательственные выводы последних публикаций, отражающие эволюцию продуктовой линейки поддержки и управленческих подходов. Особое внимание уделено сопоставлению федеральных и региональных контуров, влиянию платформенных решений на транзакционные издержки и доступ к капиталу. Работа ставит перед собой цель сформировать целостную картину инструментов развития МСП и предложить управленческую интерпретацию их связки. Для её решения применены аналитические методы, сопоставление и критическая интерпретация источников. В заключении описываются приоритеты адаптации инструментов к сегментам МСП и условиям отраслевой специализации. Статья будет полезна для исследователей, органов управления и инфраструктур поддержки.

Ключевые слова: МСП, институциональные инструменты, государственная поддержка, льготное кредитование, гарантии, микрофинансирование, цифровые платформы, региональные институты развития, нацпроект «МСП», экспортная поддержка.

INSTITUTIONAL TOOLS FOR DEVELOPING SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP IN MODERN RUSSIA

Drugov Matvey Konstantinovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines institutional tools for developing small and medium entrepreneurship in modern Russia. Its relevance stems from a shift in business support priorities toward more targeted and platform-based solutions and the growing complexity of the financial landscape. Its novelty lies in the systemic integration of financial and non-financial mechanisms, taking into account the transformation of public policy, digital services, and regional practices. This paper describes current structures for concessional financing and guarantees, single-window support services, regional instruments, and their link to national goals. It also examines the evidence from recent publications, reflecting the evolution of support product lines and management approaches. Particular attention is paid to comparing federal and regional frameworks, the impact of platform solutions on transaction costs, and access to capital. This paper aims to provide a comprehensive picture of SME development tools and offer a managerial interpretation of their interplay. To achieve this, analytical methods, comparison, and critical interpretation of sources are applied. The conclusion outlines priorities for adapting these tools to SME segments and industry-specific conditions. The article will be useful for researchers, government agencies, and support infrastructures.

Keywords: SMEs, institutional instruments, government support, preferential lending, guarantees, microfinance, digital platforms, regional development institutions, national SME project, export support.

Введение

Российский сектор МСП переживает период перенастройки инфраструктуры поддержки: усиливается значение гарантийных и страховых решений, расширяется линейка субсидируемых кредитов, растёт удельный вес сопровождения через цифровые окна, развивается региональная специализация.

Цель исследования — проанализировать актуальные инструменты развития МСП в их взаимосвязи и выстроить практико-ориентированную типологию. Задачи:

- 1) систематизировать финансовые и нефинансовые механизмы с привязкой к уровням управления и стадиям жизненного цикла фирм;
- 2) сопоставить платформенные сервисы и офлайн-инфраструктуру, выделив эффекты для снижения барьеров входа и масштабирования;
- 3) предложить управленческие ориентиры по настройке продуктовой линейки для разных сегментов МСП и отраслей.

Новизна — в объединении регуляторно-финансовых решений и сервисной экосистемы сопровождения в единую модель, описывающую траектории доступа к капиталу и компетенциям.

Материалы и методы

База источников охватывает последние публикации по институциональным изменениям и инструментам поддержки. В материалах использованы результаты следующих авторов: А.А. Блохин [1] анализирует трансформацию приоритетов государственной поддержки и сдвиг к платформенным моделям; Е.А. Боброва [2] описывает управляющие и финансовые инструменты на региональном уровне и их сочетание в практике субъектов РФ; С.С. Змияк [3] рассматривает инструментарий устойчивого развития МСП через призму национального проекта и отраслевых направлений; М.Б. Полякова [4] фокусируется на перспективах развития системы финансирования МСП и динамике продуктовой линейки; Е.Н. Соколова [5] систематизирует действующие меры поддержки малого предпринимательства, уделяя внимание сервисной экосистеме и условиям доступа.

В методах применены сравнительный анализ, аналитико-синтетическая обработка публикаций, структурализация инструментов и критическая интерпретация выводов для практики управления.

Результаты и обсуждение

Линейка финансовых инструментов по итогам последних лет сформировала многоуровневую архитектуру, где льготное кредитование, гарантии и микрофинансирование работают как взаимодополняющие каналы доступа к капиталу. Исследования подчёркивают, что государственные приоритеты смещаются от точечных субсидий к контурному управлению условиями финансирования, усилению гарантийной поддержки и сопряжению кредитных продуктов с сервисами сопровождения и обучения [1]. В результате возрастает значимость единых окон и сквозных цифровых маршрутов, которые сокращают издержки поиска и повышают предсказуемость для заёмщиков из сегмента микробизнеса и малых предприятий [5]. На региональном уровне наблюдается разнообразие практик: комбинирование гарантийных инструментов с микрозаймами, использование лизинга и факторинга через региональные институты развития, а также внедрение акселерационных программ для малых производств и экспортных ниш [2]. Такая связка повышает вероятность успешного прохождения фирмами стадии роста, когда капзатраты и кассовые разрывы требуют гибкой настройки продукта под отраслевую специфику.

Данные о трансформации приоритетов указывают на усиление платформенной логики: сервисы единого окна, агрегирующие банковские предложения, гарантии и сопроводительные

услуги, формируют стандарт входа для МСП и снижают асимметрию информации между предпринимателями и финансовыми организациями [1; 5]. Это особенно заметно в сегментах с высокой фрагментацией спроса, где предпринимателям требуется не только кредит, но и навигация по закупкам, мерам компенсации затрат и программам повышения производительности. Исследования по региональному уровню подтверждают, что гибкость продуктовой линейки и координация институтов (фонды, центры «Мой бизнес», гарантийные организации) коррелируют с большей загрузкой инструментов и большей вероятностью повторного обращения предпринимателей [2].

Финансовая часть экосистемы дополняется мерами нефинансового характера: консалтинг по сертификации и выходу на рынки, образовательные модули по фин-управлению, цифровые сервисы для участия в закупках. Компоновка таких сервисов с кредитно-гарантийными решениями создаёт устойчивый маршрут для фирм на ранних стадиях, снижая вероятность «разрыва сопровождения» между получением капитала и его результативным использованием [5]. Перспективные траектории развития финансовых инструментов связаны с расширением гарантирования, развитием альтернативных каналов (факторинг, крауд-механизмы на регулируемых платформах), совершенствованием скоринговых моделей и продуктовой специализации под цепочки поставок [4]. Системная увязка льготных ставок, гарантий и факторинга повышает вероятность участия МСП в поставках для крупных заказчиков и импортозамещающих проектов, где важны оборотный цикл и предиктивность расчётов.

Приоритеты государственной политики задают вектор: усиление адресности, упор на отраслевые домены (туризм, АПК, импортозамещение), развитие сервисов сопровождения экспорта, тиражирование региональных практик с доказанной эффективностью [3]. Исследования по трансформации приоритетов дополняют эту картину, выделяя переход к платформенным экосистемам с глубокой интеграцией банковских каналов и гарантийных решений [1]. На уровне прикладных выводов региональные работы подчёркивают важность настройки продукта «под место»: в промышленно-производственных регионах востребованы длинные деньги под модернизацию и факторинг; в сервисно-туристических — обратное кредитование вместе с акселераторами компетенций и сервисами продвижения [2].

Сервисная экосистема вокруг единого окна снижает барьеры доступа к информации, стандартизирует документопоток и задаёт единый маршрут обращения. Накопленные наблюдения показывают, что сопряжение кредитно-гарантийных инструментов с обучающими и консалтинговыми треками повышает результативность использования капитала, что особенно актуально для микропредприятий с ограниченной управленческой экспертизой [5]. На стороне финансовой архитектуры продолжится развитие портфельного гарантирования и увязка льготных программ с отраслевыми КРП, что отражено в аналитике по финансированию МСП [4]. С учётом национальных приоритетов, описанных в последних публикациях, ожидается укрепление проектного подхода к поддержке, где источники финансирования и сервисы сопровождения привязываются к жизненному циклу продукта и требованиям локализации [3].

Суммируя, целесообразно выделить три контура. Первый — финансовый: льготные кредиты как базовый инструмент оборотного и инвестиционного финансирования, гарантии и микрозаймы как механизмы расширения доступа, альтернативные каналы (лизинг, факторинг, платформенные механизмы) как инструменты сглаживания кассовых разрывов [1; 2; 4]. Второй — сервисный: консалтинг, обучение, экспортная поддержка, цифровая навигация по закупкам и мерам компенсации, формирующие среду для поглощения капитала и роста производительности [5]. Третий — стратегический: приоритизация отраслей и региональные модели, где институты развития komponуют продукты под специализацию территории, а единое окно выступает интегратором маршрутов [2; 3]. Такая трёхконтурная рамка согласуется с выводами о переходе к экосистемному управлению поддержкой МСП, где эффекты достигаются не отдельным продуктом, а связкой инструментов.

Заключение

Поставленные задачи выполнены. Сформирована целостная классификация инструментов по трём контурам с выделением взаимосвязей между льготным финансированием, гарантиями, микрозаймами и сервисной экосистемой. Показано, что единое окно и сопряжённые образовательные и консалтинговые сервисы усиливают результативность финансовых продуктов, снижая издержки входа и повышая предсказуемость для МСП. Обоснована необходимость региональной настройки продуктовой линейки под отраслевую специализацию и жизненный цикл фирм. Для практики управления логично развивать портфельное гарантирование, специализированные продуктовые пакеты для цепочек поставок, а также расширять интеграцию сервисов сопровождения с кредитно-гарантийными решениями и экспортными модулями. Предложенная модель задаёт ориентиры для тиражирования лучших региональных практик и дальнейшей платформенной интеграции мер поддержки.

Список литературы

1. Блохин А. А., Глухов К. В. Институциональные трансформации сектора МСП: приоритеты государственной поддержки // Мир новой экономики. — 2024. — Т. 18, № 1. — С. 104–115.
2. Боброва Е. А., Сотникова Е. А. Развитие малого и среднего бизнеса на региональном уровне: управленческие и финансовые инструменты // Среднерусский вестник общественных наук. — 2023. — Т. 18, № 4. — С. 178–200.
3. Змяк С. С., Иванова Д. Е., Иванов В. Е., Шукель В. В. Инструментарий государственной поддержки устойчивого развития малого и среднего предпринимательства РФ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2024. — Т. 1. — С. 118–124.
4. Полякова М. Б. Перспективы развития системы инструментов финансирования малого и среднего предпринимательства // Финансы: теория и практика. — 2024. — Т. 28, № 5.
5. Соколова Е. Н., Кожемяко С. В., Логачева О. В. Актуальные меры государственной поддержки малого предпринимательства // Московский экономический журнал. — 2023. — № 3. — С. 373–386.

ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ БАНКА КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Дуров Дмитрий Васильевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена проработке продуктовой стратегии банка как движущей силе развития розничных финансовых услуг в России. Показаны связи между архитектурой продуктовой линейки, клиентским опытом, омниканальными взаимодействиями и экосистемной логикой сервисов. Новизна выражается в увязке регуляторных приоритетов на 2025–2028 гг. с практиками проектирования продуктовых предложений и их экономикой привлечения/удержания. В рамках работы описаны доминирующие траектории цифровизации, изучены механизмы персонализации и кросс-продаж, определены требования к управлению ассортиментом и метрикам ценности для клиента. Особое внимание уделено сопряжению продуктовой стратегии с экосистемами банков и отраслевыми стандартами финтех-инфраструктуры. Работа ставит перед собой цель выстроить целостную модель продуктовой стратегии, повышающей охват и монетизацию в рознице при сохранении устойчивости. Для ее решения используются аналитический, сравнительный и институциональный подходы. Изучены научные публикации последних лет и программные документы регулятора. В заключении описывается прикладная схема настройки продуктовой фабрики и приоритеты мониторинга. Статья будет полезна для продукт-менеджеров, стратегических подразделений банков, исследователей и регуляторных аналитиков.

Ключевые слова: продуктовая стратегия, розничный банкинг, клиентский опыт, омниканальность, экосистемы банков, финтех-инфраструктура, персонализация, кросс-продажи, цифровая идентификация, управление ассортиментом.

A BANK'S PRODUCT STRATEGY AS A DRIVER FOR RETAIL FINANCIAL SERVICES DEVELOPMENT

Durov Dmitry Vasilyevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article explores the development of a bank's product strategy as a driving force for the development of retail financial services in Russia. It demonstrates the connections between product line architecture, customer experience, omnichannel interactions, and the ecosystem logic of services. The paper's novelty lies in linking regulatory priorities for 2025–2028 with product offering design practices and the economics of customer acquisition/retention. The paper describes dominant digitalization trajectories, examines personalization and cross-selling mechanisms, and defines requirements for product assortment management and customer value metrics. Particular attention is paid to aligning the product strategy with banking ecosystems and industry standards for fintech infrastructure. This paper aims to develop a comprehensive product strategy model that increases reach and monetization in retail while maintaining sustainability. Analytical, comparative, and institutional approaches are used to address this. Recent scientific publications and regulatory policy documents are reviewed. The conclusion describes a practical framework for setting up a product factory and monitoring priorities. This article will be useful for product managers, strategic banking units, researchers, and regulatory analysts.

Keywords: product strategy, retail banking, customer experience, omnichannel, banking ecosystems, fintech infrastructure, personalization, cross-selling, digital identity, assortment management.

Введение

Розничный бизнес банков смещается от продуктовых «силосов» к платформенной логике: набор предложений конструируется вокруг жизненных сценариев клиента, а не вокруг внутренних границ подразделений. Такая перестройка требует синхронизации продуктовой фабрики с каналами, данными и регуляторными рамками, влияющими на доступность и безопасность сервисов.

Цель исследования — сформировать операционализируемую модель продуктовой стратегии, способной ускорять рост розничных услуг за счет управляемых инициатив по персонализации, расширению линейки и развитию экосистемных сервисов. Задачи:

- 1) сопоставить академические выводы о цифровой трансформации и клиентском опыте с регуляторными целями на горизонте 2025–2028 гг.;
- 2) описать конструкцию продуктового портфеля и правила экономической состоятельности предложений в омниканальной среде;
- 3) предложить процедуру внедрения, метрики и петлю обратной связи для постоянного улучшения продуктовой стратегии.

Новизна исследования — в объединении нормативных ориентиров и эмпирических наблюдений по экосистемам и клиентскому опыту в единую схему продуктового управления.

Материалы и методы

Исходная база включает публикации и официальные документы последних пяти лет, отражающие цифровизацию розничного банкинга и его продуктовую модель. О.Д. Жилан [5] рассматривает эволюцию банковских экосистем и их продуктообразование как способ расширения ценности для клиента. Ш.Р. Ахмадеев [1] анализирует инновационные направления в банках и их влияние на сервисные практики. Д.В. Дуров [4] фокусируется на клиентском опыте как фундаменте продуктовой стратегии и источнике показателей удержания. Банк России [3] задает траектории развития финансовых технологий, влияющие на идентификацию, платежную инфраструктуру и открытые интерфейсы. Банк России [2] формулирует цели финансового рынка до 2028 года, влияющие на условия конкуренции в розничных сегментах.

Для написания статьи применены компаративный анализ, анализ источников, институциональный анализ программных документов, логико-структурное моделирование продуктовой фабрики и аналитическая интерпретация управленческих метрик.

Результаты и обсуждение

Продуктовая стратегия рассматривается как система управленческих решений, связывающая три уровня:

- 1) портфель предложений и их ценностные гипотезы;
- 2) механики доставки и взаимодействий во всех каналах;
- 3) опорные цифровые компоненты (идентификация, платежи, данные, API).

Экосистемная логика позволяет переносить фокус с «продукта ради продукта» на «сценарий жизни клиента», где банковские и небанковские сервисы формируют сквозной путь и повышают конверсию в целевые действия. По результатам анализа отечественных публикаций по экосистемам наблюдается устойчивое движение к моделям, где банк конструирует набор сервисов вокруг платежей, сбережений, кредитования, страховок, подписок и маркетплейс-витрин, что усиливает кросс-продажи и повышает LTV без навязывания избыточного ассортимента [5].

Инновационный блок продуктовой стратегии подпитывается цифровыми практиками: удаленная идентификация, биометрия, массовый анализ данных для персонализации,

ускоренные платежи, инкорпорирование сервисов в повседневные приложения. Исследования по банковским инновациям фиксируют сдвиг к ускоренным циклам вывода предложений и к адаптивной тарификации на основе поведенческих данных, что повышает релевантность и снижает издержки на привлечение [1].

Клиентский опыт выступает «несущей конструкцией» портфеля: каждый продукт проектируется как часть единой траектории, где швы между каналами не заметны, а сервис поддерживает предсказуемые SLA и понятную экономику владения для клиента. В научной литературе по управлению продуктами в банке подчеркивается связь CX-метрик (NPS, CES, churn) с бизнес-результатами продуктовой линейки, что задает приоритет системам обратной связи и гипотезам персонализации в продуктовых спринтах [4].

Регуляторные ориентиры закрепляют инфраструктурные опоры продуктовой стратегии. В приоритетах до 2027 года — развитие единой биометрической системы, повышение качества цифровой идентификации, стандартизация открытых интерфейсов и дальнейшая настройка платежной инфраструктуры, что расширяет зону бесшовных дистанционных сценариев и снижает трение в онбординге розничных клиентов [3].

Горизонт 2026–2028 годов дополняет картину: цели по развитию финансового рынка задают рамки конкуренции и защиты потребителя, поддерживают масштабирование розничных инструментов с упором на прозрачность, доступность и устойчивость. Для продуктовой стратегии это означает более строгую калибровку ценовой политики, практик раскрытия и управления риском мисселлинга в каждом предложении, а также выстраивание читабельных клиентских путей, исключающих перегрузку условиями [2].

С учетом указанных направлений модель продуктовой стратегии в рознице сводится к пяти взаимосвязанным решениям. Во-первых, «карта ценности» по сегментам: для каждой когорты формулируются проблемы и частоты использования, под которые выстраиваются базовые и надстроечные предложения (платежный счет + подписка на сервисы, кредит + страховая услуга с параметрической выплатой, сберегательные продукты с геймификацией накопления). Такой подход согласуется с экосистемной логикой, где небанковские сервисы повышают полезность ядра [5].

Во-вторых, омниканальная оркестрация: продукт «чувствует» предыдущие действия клиента, а фронт фиксирует единое состояние заявки во всех точках — мобильное приложение, веб, контакт-центр, отделение. Это уменьшает отказ при переходах между каналами и повышает долю завершённых операций. Эмпирические публикации по клиентскому опыту показывают, что именно согласованность путей возвращает клиента к продукту и стабилизирует удержание [4].

В-третьих, ядро персонализации: каталог фич и правил, где для каждой задачи определены источники данных, допустимые модели скоринга/рекомендаций, контроль смещения и объяснимости. Исследования по инновациям в банках подчеркивают, что персонализация без каскада качества данных и без этики применения снижает доверие и тормозит рост, тогда как интеграция с платёжными паттернами и поведенческими сигналами повышает попадание офферов в потребность [1].

В-четвертых, инфраструктурное сопряжение с отраслевыми стандартами: биометрия для удаленного онбординга, унифицированные форматы обмена и API-контракты для партнерских сервисов, ускоренные расчёты и корректная маршрутизация платежей. Регуляторная дорожная карта до 2027 года задает технологическую основу для таких сценариев, значит продуктовая фабрика ориентируется на соответствие этим стандартам с ранних стадий проектирования [3].

В-пятых, экономическая дисциплина и мониторинг: каждая единица портфеля проходит воронку unit-экономики (CAC/LTV, маржинальность по пути клиента, чувствительность к переменным издержкам каналов), а механики кросс-продаж в экосистемных связках проходят A/B-контроль и проверку на регуляторные риски информирования. Среднесрочные

ориентиры развития финансового рынка до 2028 года поддерживают практики прозрачного раскрытия и защиту потребителя, что требует от команд продуктов постоянного аудита текстов предложений и UX-паттернов [2].

Собранные элементы формируют прикладной конструктор:

- 1) диагностический срез продуктовой линейки на карте потребностей;
- 2) целевая омниканальная схема путей;
- 3) каталог персонализаций и их ограничений;
- 4) план интеграций с инфраструктурой финтех и партнёрами;
- 5) панель метрик экономики и качества сервиса.

По итогам сопоставления источников вырисовывается устойчивая логика: рост розничных услуг ускоряется там, где продукт проектируется как часть экосистемного пути клиента, а техническая и регуляторная архитектура заранее встроены в процесс разработки.

Заключение

Сопоставление научных результатов и регуляторных ориентиров дало операционализируемую схему продуктовой стратегии для розницы. Предложена конструкция портфеля и правила экономической состоятельности предложений в омниканальной среде. Сформирована процедура внедрения: диагностика линейки, целевой путь клиента, персонализация с контролем качества данных и объяснимости, интеграции с инфраструктурой и метрики unit-экономики/качества сервиса. Полученная модель применима для ежеквартальной настройки продуктовой фабрики, включая тестирование наборов офферов в экосистемной связке и проверку соответствия требованиям регулятора.

Список литературы

1. Ахмадеев Ш. Р., Беликов А. Ю. Инновации в банковской сфере России // Экономика и управление. — 2024. — № 2. — С. 79–84. — DOI: 10.34670/AR.2024.75.2.011.
2. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов: Проект. — М.: Банк России, 2025.
3. Банк России. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов. — М.: Банк России, 2024.
4. Дуров Д. В. Клиентский опыт как основа продуктовой стратегии коммерческого банка // Journal of Monetary Economics and Management. — 2024. — № 11. — С. 273–277. — DOI: 10.26118/2782-4586.2024.74.21.151.
5. Жилан О. Д., Мамонтова Е. В. Экосистемы банков в России: развитие и перспективы // Baikal Research Journal. — 2025. — Т. 16, № 1. — С. 157–171. — DOI: 10.17150/2411-6262.2025.16(1).157-171.

МЕТОДИКИ АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА МЯСА И МЯСНОЙ ПРОДУКЦИИ В РОССИИ

Иванчиков Антон Олегович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена методикам анализа и прогнозирования развития рынка мяса и мясной продукции в России в 2021–2025 гг. Актуальность продиктована ускоренной перестройкой цепочек поставок, изменением структуры потребления и регуляторными ограничениями. Новизна заключается в сопоставлении эконометрических и имитационных подходов с отраслевыми аналитическими сводками и региональными исследованиями, что позволяет получить согласованную картину динамики предложения, спроса и внешней торговли. В рамках работы описаны источники данных и алгоритмы построения прогнозов, изучены сильные и слабые стороны частичного равновесия, методов временных рядов и экспертно-сценарных схем. Особое внимание уделено структурным сдвигам по видам мяса и региональной неоднородности. Работа ставит цель сформировать прикладной набор решений для прогнозов на горизонте до 2030 г. Для решения задачи применены сравнительный анализ, критический разбор методик и синтез результатов отраслевых бюллетеней. Изучены публикации ведущих российских журналов и профильных изданий 2022–2024 гг. В заключении изложены практические рекомендации для регуляторов, отраслевых союзов и переработчиков. Статья будет полезна экономистам АПК, аналитикам компаний, специалистам Минсельхоза и региональных министерств, а также исследователям агропродовольственных рынков.

Ключевые слова: рынок мяса, мясная продукция, прогнозирование, эконометрическое моделирование, частичное равновесие, временные ряды, потребление, экспорт, структурные сдвиги, региональная дифференциация.

METHODS FOR ANALYZING AND FORECASTING THE DEVELOPMENT OF THE MEAT AND MEAT PRODUCT MARKET IN RUSSIA

Ivanchikov Anton Olegovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines methods for analyzing and forecasting the development of the meat and meat product market in Russia from 2021 to 2025. This topic is relevant due to the accelerated restructuring of supply chains, changing consumption structures, and regulatory restrictions. The novelty lies in the comparison of econometric and simulation approaches with industry analytical reports and regional studies, providing a coherent picture of the dynamics of supply, demand, and foreign trade. The paper describes data sources and forecasting algorithms, and examines the strengths and weaknesses of partial equilibrium, time series methods, and expert-scenario frameworks. Particular attention is paid to structural shifts across meat types and regional heterogeneity. This paper aims to develop a practical set of solutions for forecasting through 2030. To address this problem, comparative analysis, a critical review of methods, and a synthesis of industry bulletin results were used. Publications from leading Russian journals and specialized publications published in 2022–2024 were reviewed. The conclusion provides practical recommendations for regulators, industry associations, and processors. This article will be useful for agricultural economists, company analysts, specialists from the Ministry of Agriculture and regional ministries, and researchers of agrifood markets.

Keywords: meat market, meat products, forecasting, econometric modeling, partial equilibrium, time series, consumption, exports, structural shifts, regional differentiation.

Введение

Российский рынок мяса за последние годы прошёл через ускоренную трансформацию предложения и спроса, связанную с санкционными барьерами, переориентацией логистики, изменением доходов домохозяйств и технологическим обновлением переработки.

Цель исследования — сформировать методически согласованную схему анализа и прогнозирования развития рынка мяса и мясной продукции с учётом текущей структуры производства, потребления и экспортно-импортного баланса. Задачи:

- 1) описать и сопоставить применимые методики прогнозирования для агропродовольственных рынков на российском материале;
- 2) агрегировать подтверждённые источниками факты о текущих трендах по видам мяса и дать интерпретацию структурных сдвигов;
- 3) предложить практический каркас прогнозирования до 2030 г. для регуляторов и отраслевых компаний.

Новизна выражена в совместном использовании имитационных моделей, подходов на базе временных рядов и отраслевых сводок с фокусом на внутриотраслевую структуру и региональные различия без привязки к одной школе моделирования.

Материалы и методы

Для формирования базы фактов и методического каркаса использованы пять источников, отражающих теоретические и прикладные результаты последних лет. К.Г. Бородин [1] представил прикладной прогноз экспортно-ориентированных продовольственных рынков с детализацией по видам продукции на основе модели частичного равновесия и сценарных допущений по торговым ограничениям. С.В. Киселев, Р.А. Ромашкин, А.Ю. Белугин [2] выполнили количественные оценки экспорта АПК до 2030 г. на базе модификации частичного равновесия с калибровкой по данным Росстата, таможенной статистике и нотификациям ВТО, предложив прозрачные сценарные настройки. И.В. Полунина, Е.А. Попова, А.В. Зайцева [3] исследовали инновации и тренды мясного рынка Центрального федерального округа, рассмотрели взаимосвязь продуктовых нововведений, потребительских ожиданий и региональной специфики. Ю. Цындрин [4] обобщила актуальные сведения по производству и структуре мяса в России и мире, выделила драйверов роста и изменения долей по видам мяса. Н.А. Яковенко [5] описал текущее состояние и перспективы российского рынка мяса и мясной продукции в новых условиях, зафиксировал корректировки структуры производства и риски для отдельных подрынков.

Применён сравнительный метод для сопоставления инструментов прогнозирования и набора исходных метрик; критический анализ источников; структурирование фактов по видам мяса; логико-вероятностная схема сценарного прогнозирования с разделением на кратко- и среднесрочный горизонт.

Результаты и обсуждение

Сопоставление методик показывает, что для задач среднесрочного выбора отраслевой политики наилучший эффект даёт комбинирование имитационных моделей частичного равновесия и инструментов временных рядов. Модели частичного равновесия обеспечивают целостную связь производства, внутренних цен, экспорта и импорта через поведение производителей и потребителей, дают прозрачные сценарные срезы по регуляторным ограничениям и эластичностям спроса и предложения [2]. Одновременно методы временных рядов и их программные реализации позволяют оперативно получать оценку траекторий цен и объёмов, включая сезонность, и выступают рабочей лошадкой для ежеквартальных и ежемесячных обновлений прогнозов [1]. Такое сочетание даёт устойчивость прогноза: имитация отвечает за структуру, фильтры и сглаживания временных рядов — за оперативную

динамику.

По фактической картине выпуска и структуры за 2023–2024 гг. доминирует прирост в сегментах свинины и мяса птицы, при снижении производства говядины. Отраслевые сводки фиксируют, что свиноводство выступает драйвером: выпуск в живом и убойном весе вырос, доля свинины увеличилась, причём ускорение поддерживается инвестиционным циклом последних лет и эффективной биобезопасностью [4]. Для говядины наблюдается обратная динамика, что подтверждено оценкой снижения выпуска крупного рогатого скота, отражённой в профильном исследовании [5]. Баланс в натуральном выражении смещается в пользу более доступных по цене белков, что согласуется с тенденциями потребительских предпочтений, описанными на региональном материале ЦФО, где инновации продуктовой линейки и ценовая эластичность определяют структуру корзины домохозяйств [3].

Для внешнеторгового блока показателен сдвиг в сторону укрепления позиций отдельных видов мяса на внешних рынках при умеренном импортозамещении внутри страны. Прикладные расчёты по модели частичного равновесия демонстрируют корректный способ задания внешних и внутренних цен, бюджетных ограничений потребителей, а также калибровку экспортного предложения через функции с постоянной эластичностью трансформации; такая конструкция удобна для тестирования торговых ограничений и их влияния на физические объёмы поставок по группам продукции, включая свинину и мясо птицы [2]. Для горизонтально-согласованных прогнозов отдельных товарных сегментов полезны отраслевые прогнозы экспортно-ориентированных рынков, где показан пример построения траекторий по птице на базе единых сценариев с учётом логистики и ценовых сигналов [1]. На практике связка этих моделей с ежемесячными бюллетенями отраслевых центров обеспечивает согласованную картину для оперативных управленческих решений и корректировок инвестиционных программ переработчиков [1; 4].

Региональная неоднородность сохраняется. Исследование по ЦФО фиксирует влияние инноваций, маркетинга и доходов на выбор форм потребления и продуктовые новинки; вместе они задают разные траектории спроса на варёно-копчёные изделия, охлаждённую продукцию и полуфабрикаты [3]. Обзор по России и миру выделяет расхождения в темпах роста по видам мяса, а также различия в доле отдельных сегментов на уровне страны; эти различия требуют встраивания региональных поправок в прогнозы объёмов и цен [4]. Сектор говядины вносит наибольшую неопределённость для ценовых прогнозов, что логично в условиях сокращения предложения и медленного обновления маточного поголовья; данный риск подтверждён замедлением выпуска КРС в агрегированных данных по 2023 г. [5]. Для регулятора отсюда следует требование к сценарной сетке: помимо базовой линии закладываются варианты с ускоренным воспроизводством стада и сдержанными ценами на корма, чтобы избежать переоценки импортной компоненты и завышения конечных цен для домохозяйств [2; 5].

На уровне прикладного алгоритма прогнозирования предлагается следующая последовательность.

Шаг 1: формирование панели по видам мяса (птица, свинина, говядина, баранина) с месячной/квартальной частотой, включающей выпуск в живом и убойном весе, розничные цены, индекс цен производителей, экспорт/импорт в натуральном и стоимостном выражении.

Шаг 2: предварительная фильтрация с помощью сглаживания Хольта–Винтерса и диагностика стационарности; при наличии структурных разрывов применяются кусочно-линейные тренды.

Шаг 3: калибровка сценарной имитационной модели частичного равновесия на пониженной размерности товарных групп с эластичностями по литературе и локальными оценками для внутреннего рынка.

Шаг 4: увязка с краткосрочными траекториями ARIMA/ETS на временных рядах цен и объёмов, согласование на уровне ограничений ресурсов.

Шаг 5: стресс-тесты по торговым барьерам, доходам домохозяйств и логистике.

Практическая пригодность такой схемы подтверждается опубликованными расчётами и методическими рекомендациями по настройке сценариев и сопоставлению с официальной статистикой [1; 2].

Заключение

Сформирован прикладной каркас прогнозирования, сочетающий имитацию на базе частичного равновесия с инструментами временных рядов и отраслевыми сводками. Выполнены задачи исследования: сопоставлены методики и показаны их сильные стороны для задач отраслевой политики и корпоративного планирования; агрегированы подтверждённые источниками тренды роста свинины и мяса птицы при снижении выпуска говядины; предложен алгоритм прогнозирования, пригодный для оперативных обновлений и сценарной настройки. Регуляторам уместно использовать модельную связку для оценки мер поддержки и экспортных ограничений с учётом региональной дифференциации. Переработчикам целесообразно применять краткосрочные прогнозы цен и объёмов в привязке к инвестиционным циклам и контрактной политике поставщиков сырья.

Список литературы

1. Бородин К.Г. Прогнозирование экспортно-ориентированных рынков агропродовольственной продукции // Проблемы прогнозирования. 2022. № 2(191). С. 142–154. DOI: 10.47711/0868-6351-191-142-154.
2. Киселев С.В., Ромашкин Р.А., Белугин А.Ю. Агропродовольственный экспорт России до 2030 г.: прогноз на основе модели частичного равновесия // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 4(56). С. 69–90. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-56-4-4.
3. Полунина И.В., Попова Е.А., Зайцева А.В. Инновации и тенденции на рынке мяса и мясных продуктов // Наука и экономика. 2023. № 4(44). С. 84–96. DOI: 10.59066/2411-6467-2023-4-10.
4. Цындрин Ю. Мясной сектор: расклад сил в России и в мире // Животноводство России. 2024. № 5. С. 1–4.
5. Яковенко Н.А. Перспективы развития рынка мяса и мясной продукции России в условиях новых вызовов // Сельскохозяйственный журнал Уральского ГАУ. 2024. № 6. С. 838–848.

СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОПЕРАТОРОВ СОТОВОЙ СВЯЗИ МОСКОВСКОГО РЕГИОНА

Ирбайханов Али Хамзатович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена поиску действенных стратегий повышения конкурентоспособности операторов сотовой связи Московского региона. Актуальность диктуется высокой насыщенностью рынка, ускоренной цифровизацией городских сервисов и ростом требований к качеству мобильного интернета. Новизна состоит в синтезе отраслевых подходов к конкуренции, маркетинговых практик, анализа MVNO-моделей и региональной специфики мегаполиса, объединённых в прикладной стратегический каркас для операторов «большой четверки» и их партнёров. В рамках работы описаны инфраструктурные, продуктовые и клиентские решения; изучены модели бенчмаркинга и количественные методики оценки конкурентной среды; особое внимание уделено роли экосистемных сервисов и сотрудничеству с MVNO. Цель — предложить согласованный набор стратегий для наращивания доли рынка и повышения ценности для абонентов. Для её достижения использованы сравнительный анализ, обобщение эмпирики и логико-структурное моделирование. Изучены пять рецензируемых источников за 2022–2025 гг. В заключении описываются приоритеты для Москвы и ожидаемые эффекты для ARPU, удержания и качества опыта. Статья будет полезна менеджерам операторов, MVNO, регуляторам и исследователям телеком-рынка.

Ключевые слова: мобильная связь, конкурентоспособность, Москва, 5G-готовность, MVNO, бенчмаркинг, тарифная политика, экосистема, IoT, клиентский опыт.

STRATEGIES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF MOBILE OPERATORS IN THE MOSCOW REGION

Irbaykhanov Ali Khamzatovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article explores effective strategies for enhancing the competitiveness of mobile operators in the Moscow region. This topic is relevant due to the high saturation of the market, the accelerated digitalization of urban services, and increasing demands on mobile internet quality. The novelty of this article lies in its synthesis of industry approaches to competition, marketing practices, analysis of MVNO models, and the regional specifics of a metropolitan area, combined into an applied strategic framework for the Big Four operators and their partners. This paper describes infrastructure, product, and customer solutions; examines benchmarking models and quantitative methods for assessing the competitive environment; and pays particular attention to the role of ecosystem services and cooperation with MVNOs. The goal is to propose a coordinated set of strategies for increasing market share and enhancing subscriber value. To achieve this, comparative analysis, empirical synthesis, and logical-structure modeling were used. Five peer-reviewed sources covering the period 2022–2025 were examined. The conclusion describes priorities for Moscow and the expected impact on ARPU, retention, and customer experience. The article will be useful for operators, MVNOs, regulators, and telecom market researchers.

Keywords: mobile communications, competitiveness, Moscow, 5G readiness, MVNOs, benchmarking, tariff policy, ecosystem, IoT, customer experience.

Введение

Рынок подвижной связи столичного мегаполиса характеризуется высокой плотностью потребления, сложной пространственной структурой трафика и острой борьбой за удержание. Растут ожидания к устойчивости покрытия в метро, на МЦК/МЦД и в транспортных узлах, усиливается спрос на пакетные предложения с цифровыми сервисами.

Цель исследования — сформировать целостную стратегию усиления позиций операторов Москвы через баланс инфраструктурных, продуктовых и клиентских решений. Задачи:

- 1) адаптировать количественные подходы к оценке конкуренции и применить их к условиям мегаполиса;
- 2) сопоставить продуктовые и тарифные практики операторов и MVNO, выделив рабочие комбинации для роста выручки и удержания;
- 3) описать управляемые точки влияния на опыт абонентов с опорой на маркетинговые исследования и бенчмаркинг.

Новизна выражена в переносе современных методик анализа конкуренции и практик MVNO на региональный уровень с учётом городской мобильности и экосистемного потребления.

Материалы и методы

Информационная база включает рецензируемые публикации последних лет; далее указаны вклад авторов, на которых строится аналитика. А.Х. Ирбайханов [1] сфокусировал исследование на Московском регионе, выделив структурные особенности спроса и предложения. С.Л. Портной, Д.П. Буслаев, М.Е. Ельцов, В.С. Доманова [2] рассмотрели эволюцию MVNO в России как инструмент расширения охвата и сегментации. К.Д. Смирнова [3] предложила систему показателей количественного анализа конкуренции, пригодную для межрегиональных рынков сотовой связи. И.В. Соклакова, Е.Ю. Кузьмина, Д.А. Ермилина, В.Н. Бор [4] описали бенчмаркинг как практическую основу для сопоставления операторских практик. О.А. Грицова, М.Е. Белоусов [5] показали, как маркетинговые исследования переводят наблюдения о поведении абонентов в управленческие решения.

Методы: сравнительный анализ, анализ источников, систематизация, кейс-логика для операторских сценариев, логико-структурное моделирование.

Результаты и обсуждение

Инфраструктурное преимущество в Москве опирается на плотность базовых станций, устойчивость покрытия в подземном и наземном транспорте, а также на способность перераспределять нагрузку по часам пик. Применение количественных индикаторов конкурентной среды (индекс концентрации, динамика долей, метрики доступности и качества) облегчает раннюю фиксацию смещений в поведении игроков и выявление ниш для локального усиления [3].

Продуктовая стратегия требует тонкой настройки тарифного конструирования: пакетирование трафика данных и минут, управление порогами скорости, гибкие опции для heavy-users и корпоративных клиентов. Практика мегаполиса показывает, что рост воспринимаемой ценности достигается не только ценой, но и грамотной архитектурой пакета: мультисервисные подписки, кросс-продажи из экосистемы, интеграция медиаконтента и облачных сервисов для B2C и SOHO-сегмента. Для корректной настройки линейки уместен постоянный бенчмаркинг конкурентов и сопоставление фактического качества с обещаниями в рекламе [4].

MVNO-партнёрства усиливают сегментацию и расширяют воронку без масштабного CAPEX: виртуальные операторы закрывают нишевые запросы (youth, миграционные группы, цифровые банки, ритейл-сети), повышая загрузку радиосети базового оператора и создавая дополнительные каналы для тестирования моделей ценообразования [2]. Для Москвы,

где платежеспособный спрос неоднороден по локациям и образу жизни, MVNO служат лабораторией продуктовых гипотез и каналом адресных предложений через бренд-партнёров.

Региональная оптика подчёркивает важность пространственного профилирования: рабочие кластеры и транспортные коридоры перегружаются в часы пик, жилые районы предъявляют требования к стабильности в вечерние часы, крупные ТРЦ формируют пульсации выходного дня. Применение межрегиональных методик к Москве оправдано, но вес отдельных факторов отличается: выше доля мобильного интернета в структуре потребления, сильнее чувствительность к сбоям и задержкам в приложениях городской инфраструктуры. В обзоре по Московскому региону подчёркивается значимость технологических инноваций и структурных сдвигов спроса, что подтверждает целесообразность выделения отдельных сценариев для центра, поясов МКАД и транспортных узлов [1].

Клиентская аналитика и полевые исследования формируют основу для снижения оттока. Панельные опросы, замеры NPS и VOC, микросегментация по поведенческим паттернам, когортный анализ подключений и продлений позволяют находить «узкие места» клиентского пути. Маркетинговые исследования в телеком-компаниях переводят эти наблюдения в управляемые решения: таргетирование retention-акций, пересборка welcome-линий, приоритизация технико-эксплуатационных работ по зонам с наибольшим влиянием на лояльность [5].

Бенчмаркинг поддерживает дисциплину исполнения: сравнение покрытий в метро и на МЦК/МЦД, долей ускоренного 4G/VoLTE-трафика, скорости в 10-м и 50-м перцентилях, доли жалоб по качеству связи, времени первичного ответа в цифровых каналах. Системное применение бенчмаркинга фиксирует разрывы в ценностном предложении и подсказывает приоритеты для быстрого эффекта: донастройка радиопараметров в «горячих» сотах, переразмещение емкости на узлах пересадок, оптимизация SLA по внутригородской логистике ремонтных бригад [4].

Экосистемные сервисы усиливают дифференциацию. Для столичного абонента ценность пакета возрастает при наличии связки связи с медиа, финтехом, облачной памятью, безопасностью устройств и привилегиями партнёрских сетей. Такой набор повышает «липкость» и снижает чувствительность к точечным ценовым движениям конкурентов. Сегменты B2B и B2G выигрывают от IoT-проектов, частных LTE/5G-решений на предприятиях и отраслевых платформ, что создаёт поле для неконкурентных взаимодействий между операторами и интеграторами. Оценка конкурентной среды через количественные индикаторы позволяет проследить, как экосистемные элементы меняют траектории долей и когорты удержания [3], а MVNO-связки добавляют каналы для монетизации нишевых сообществ [2].

С точки зрения приоритетов для Москвы рационально собирать стратегию из трёх слоёв. Первый — инфраструктурный: стабильность покрытия в транспорте, гибкое управление ёмкостью, адресные работы в «узких местах», опора на VoLTE и оптимизацию радиоресурса; мониторинг по кварталам с публичной отчётностью ключевых метрик [3]. Второй — продуктовый: модульные тарифы с прозрачной логикой перерасхода и заморозки, умные family-опции, FMC-связка с домашним ШПД, адресные пакеты для самозанятых и малого бизнеса; пилоты через MVNO-партнёров [2], регулярные «слепые» бенчмарки по качеству [4]. Третий — клиентский: непрерывные исследования, точечные сценарии удержания для уязвимых когорт, корректировка цифровых сценариев обслуживания, приоритизация обращений, влияющих на отток.

Заключение

Адаптирован количественный инструментарий для оценки конкурентной среды мегаполиса; сопоставлены продуктовые и тарифные практики операторов и MVNO; описаны управляемые точки влияния на клиентский опыт с опорой на маркетинговые исследования

и бенчмаркинг. Для московского рынка приоритет имеет трёхслойная конструкция: инфраструктурная устойчивость в транспорте и узлах повышенной плотности, модульные тарифы и пакетные подписки с экосистемным наполнением, а также непрерывные исследования и точечные вмешательства в клиентский путь. Ожидаемые эффекты — рост удержания и ценности для абонента, более предсказуемая загрузка сети и ускорение монетизации ниш через MVNO-каналы.

Список литературы

1. Ирбайханов А.Х. Развитие рынка сотовой связи в экономике России на примере Московского региона. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. № 9. С. 283–290. DOI: 10.54821/2782-6005-2024-9-283-290.
2. Портной С.Л., Буслаев Д.П., Ельцов М.Е., Доманова В.С. Развитие MVNO в России. *Первая миля*. 2024. № 4 (120). С. 52–56. DOI: 10.22184/2070-8963.2024.120.4.52.56.
3. Смирнова К.Д. Количественный анализ состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг Российской Федерации. *Современная конкуренция*. 2023. Т. 17. № 4. С. 103–116. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-4-103-116.
4. Соклакова И.В., Кузьмина Е.Ю., Ермилина Д.А., Бор В.Н. Повышение конкурентоспособности компаний с помощью бенчмаркинга на рынке сотовой связи. *Экономические системы*. 2022. Т. 15. № 1. С. 120–128.
5. Грицова О.А., Белоусов М.Е. Роль маркетинговых исследований в деятельности телекоммуникационных компаний. *Вектор экономики*. 2025. № 8.

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА С УЧЁТОМ РЕГИОНАЛЬНОЙ СПЕЦИФИКИ

Капутин Антон Юрьевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена построению прикладной модели управления просроченной задолженностью коммерческого банка с учётом региональной специфики кредитного риска. Показана логика перехода от диагностики портфеля и региональной неоднородности к выбору инструментов урегулирования и постконтролю. В рамках работы описаны структурные элементы проблемной задолженности, механизмы реструктуризации, soft-/hard-collection, продажа NPL и правовые траектории. Изучены отечественные исследования по управлению проблемной задолженностью, практике работы с розничным портфелем и региональной неоднородности банковских условий. Особое внимание уделено калибровке PD/LGD по регионам через индикаторы денежных условий, конкуренции и отраслевой структуры. Работа ставит перед собой задачу сформировать пошаговую методику для банков с разнородной географией. Для её решения используются сравнительный анализ, контент-анализ и портфельное моделирование. В заключении описывается алгоритм внедрения и система метрик. Статья будет полезна для риск-менеджеров, подразделений взыскания, стратегии розничного и корпоративного кредитования, региональных офисов банков.

Ключевые слова: просроченная задолженность, NPL, коммерческий банк, региональная неоднородность, кредитный риск, реструктуризация, скоринг, PD/LGD, коллекшн, портфельное управление.

MODELS FOR MANAGING NON-PERFORMING DEBTS IN COMMERCIAL BANKING TAKING INTO ACCOUNT REGIONAL SPECIFICITIES

Kaputin Anton Yurievich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article describes the development of an applied model for managing non-performing debt in a commercial bank taking into account regional credit risk characteristics. The logic of the transition from portfolio diagnostics and regional heterogeneity to the selection of resolution instruments and post-monitoring is demonstrated. The paper describes the structural elements of non-performing debt, restructuring mechanisms, soft/hard collection, NPL sales, and legal trajectories. Domestic research on non-performing debt management, retail portfolio practices, and regional heterogeneity in banking conditions is examined. Particular attention is paid to calibrating PD/LGD by region using indicators of monetary conditions, competition, and industry structure. The paper aims to develop a step-by-step methodology for banks with diverse geographies. Comparative analysis, content analysis, and portfolio modeling are used to address this issue. The conclusion describes the implementation algorithm and metrics system. This article will be useful for risk managers, collection departments, retail and corporate lending strategies, and regional bank offices.

Keywords: overdue debt, NPL, commercial bank, regional heterogeneity, credit risk, restructuring, scoring, PD/LGD, collection, portfolio management.

Введение

Снижение качества ссудной задолженности в регионах формирует разнонаправленные траектории риска на уровне филиальных сетей. Банки работают в среде, где денежно-кредитные импульсы, конкуренция и секторная структура экономики региона по-разному преобразуются в процентные ставки, спрос на кредит и частоту дефолтов. Для кредитной

организации с распределённой сетью задача состоит в синхронизации региональных решений: раннее выявление ухудшения, одномоментная настройка лимитов и скорингов, выбор режима урегулирования и возврата.

Цель исследования — сформировать прикладную модель управления просроченной задолженностью с региональной калибровкой инструментов. Задачи:

- 1) систематизировать структуру проблемной задолженности и инструменты урегулирования на базе актуальных российских публикаций;
- 2) увязать диагностику портфеля с региональными факторами и построить схему параметризации PD/LGD и тактик взыскания;
- 3) описать алгоритм внедрения модели и набор контрольных метрик для управления в филиальной сети.

Новизна выражена в интеграции регионального блока (индикаторы условий на локальных рынках) в единый цикл работы с NPL: от предупреждения до «утилизации» портфеля.

Материалы и методы

Информационная база сформирована по корпусу современных российских публикаций; перечень включает: А.М. Конорев [1], Н.С. Меркулова [1], О.А. Львова [2], Н.Е. Попов [2], А.А. Побегаяева [3], А.Н. Синельщикова [3], О.А. Воротилова [3], И.А. Езанина [3], А. Скуратова [4], В. Зверева [4], И.В. Сурина [5].

Для написания статьи применены сравнительный анализ, контент-анализ источников, портфельное моделирование с параметризацией PD/LGD, сценарный анализ по регионам, а также аналитическая реконструкция бизнес-процессов soft-/hard-collection и реструктуризации.

Результаты и обсуждение

Базовая схема состоит из трёх узлов: просрочка $t+$ (дельта-сдвиг по дням), реструктурированная задолженность и дефолтные позиции; внутри — каналы переходов между состояниями портфеля под действием продуктовых, поведенческих и макро-локальных факторов. Описание категорий и терминологии задаёт рамку для сопоставления корпоративного и розничного сегментов, что снижает ошибки в учёте и выборе тактики урегулирования [2; 5].

Для розничного портфеля критична сочетанная метрика: дни просрочки, показатель долговой нагрузки и признаки платёжного стресса по каналам обслуживания; для корпоративного — ковенанты, ликвидность залога, отраслевые индикаторы. Российские работы по практике управления в банках подчеркивают приоритет мониторинга «горячих зон» и чёткой маршрутизации заявок между коллекшн-линиями и реструктуризацией [1; 3].

Региональная специфичность. Реакция банковских ставок на изменения ключевой ставки неоднородна по регионам; различается глубина и скорость передачи импульса в корпоративном и депозитном сегментах. Для кредитного риска это означает разные траектории PD при равных продуктовых параметрах. При калибровке регионального модуля уместно вводить индекс условий (ценовые и неценовые факторы, конкуренция, размер региональной экономики), и на его основе варьировать пороги скоринга, лимиты и триггеры перевода в коллекшн [4].

Портфельная политика строится на пяти шагах:

- 1) «мягкая линия» — напоминания, реструктуризация с удлинением срока, платёжные каникулы;
- 2) «жесткая линия» — интенсификация взыскания при отказе клиента от взаимодействия;
- 3) «юридическая линия» — судебное и исполнительное производство;
- 4) «продажа» — отчуждение NPL блоками с фильтрами по регионам и видам обеспечения;
- 5) «работа с залогом».

В рознице значимы стандарты коммуникаций и понятные клиентские треки, что снижает

возвраты в просрочку после реструктуризации [3]. Для корпоративных кейсов полезны отраслевые срезы и учёт различий в региональных ценах на залого; этот фрейм подтверждается отечественными обзорами практик управления в банках [1; 2].

Региональный индекс условий встраивается в скоринговую функцию как поправка к индивидуальным признакам заёмщика. Для PD используются локальные переменные: уровень деловой активности, безработица, медианные доходы, плотность конкуренции банков; для LGD — ликвидность залога и время реализации активов на локальном рынке. Такой подход согласуется с российскими результатами о неоднородности каналов монетарной трансмиссии и позволяет согласовать пороги реструктуризации по филиалам [4].

Единый пайплайн для филиальной сети строится как «воронка» состояний: предупреждение → soft-collection → реструктуризация → hard-collection/юридический трек → утилизация. Внутри — регламент отбора кейсов на реструктуризацию, каталог шаблонов условий (удлинение срока, изменение графика, комбинированные каникулы), SLA между офисами и центрами принятия решений. Практика российских банков показывает, что дисциплина маршрутов и единая таксономия структурно снижают долю «зависших» кейсов [1; 3; 5].

На уровне портфеля применяются: коэффициент перехода между стадиями (roll-rate), доля caged-клиентов после реструктуризации, средневзвешенная скорость взыскания, чистая приведённая стоимость денежных потоков от NPL, доля продаж с дисконтом к брутто-книге, региональная карта PD/LGD и тепловая карта SLA. В публикациях фиксируется, что системная работа с этими показателями уменьшает волатильность просрочки и повышает предсказуемость восстановления денежных потоков [1–3].

Алгоритм внедрения.

Шаг 1 — сбор и нормализация региональных индикаторов;

Шаг 2 — калибровка скоринговых порогов и лимитов;

Шаг 3 — запуск единого пайплайна урегулирования;

Шаг 4 — настройка отчётности с региональными срезами;

Шаг 5 — квартальная валидация PD/LGD и бизнес-правил.

Основание для такого цикла дают отечественные эмпирические и методические работы по управлению проблемной задолженностью и региональной неоднородности банковских условий.

Заключение

Предложена модель управления просроченной задолженностью, интегрирующая региональный модуль в стандартный цикл коллекшн-процессов и реструктуризации. Выполнена систематизация структуры NPL и инструментов урегулирования для розничного и корпоративного сегментов; сформирован набор метрик для портфельного уровня и филиальных срезов. Реализация предполагает калибровку скорингов и лимитов с опорой на индекс региональных условий, единые маршруты урегулирования и регулярную проверку PD/LGD. Задачи, поставленные во введении, решены: проведена консолидация отечественных подходов, увязана диагностика с региональной неоднородностью, описан алгоритм внедрения для сетевого банка.

Список литературы

1. Конорев А.М., Меркулова Н.С. Управление проблемной кредитной задолженностью в коммерческом банке // Фундаментальные исследования. 2023. № 12. С. 25–30.

2. Львова О.А., Попов Н.Е. Управление проблемной задолженностью компаний: от терминологии к статистике // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 53–70.

3. Побегаетва А.А., Синельщикова А.Н., Воротилова О.А., Езанина И.А. Особенности системы управления просроченной задолженностью по портфелю банковского

потребительского кредитования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11-2(137). С. 448–454.

4. Скуратова А., Зверева В. Реакция банковских ставок на изменение ключевой ставки: региональная неоднородность // Серия докладов об экономических исследованиях. № 129. Банк России. 2024.

5. Сурина И.В. Оценка изменения ключевых компонент проблемной задолженности в розничных кредитных портфелях банков // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 10-2. С. 269–274.

ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ МАНИПУЛЯТИВНОЙ АКТИВНОСТИ НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ

Киреенко Александр Сергеевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена оценке и управлению рисками манипулятивной активности на российском фондовом рынке. Рассматривается правоприменительная практика, регуляторные подходы и прикладные методики выявления ценовых и объёмных аномалий. Новизна выражена в интеграции трёх уровней управления риском: биржевая инфраструктура, профессиональные участники и эмитенты, с единым набором индикаторов раннего предупреждения и процедур эскалации. В рамках работы описаны паттерны pump & dump, спуфинг и манипулирование низколиквидными бумагами, изучены публикации и аналитические обзоры последних лет. Особое внимание уделено построению операционных карт рисков с порогами срабатывания и чек-листам для комплаенса брокеров. Работа ставит перед собой задачу сформировать воспроизводимый аналитический регламент для мониторинга и пресечения подозрительных активностей. Для её решения используются методы эконометрического, микроструктурного и сравнительного анализа. Изучены рецензируемые публикации и материалы регулятора. В заключении описываются приоритетные меры развития поведенческого надзора, унификация метрик и алгоритм взаимодействия с Банком России. Статья будет полезна для риск-подразделений, комплаенса, биржевой инфраструктуры и исследователей.

Ключевые слова: манипулирование рынком, pump & dump, спуфинг, поведенческий надзор, микроструктура, риск-индикаторы, комплаенс, низколиквидные акции, аномальные объёмы, управление рисками.

ASSESSING AND MANAGING THE RISKS OF MANIPULATIVE ACTIVITIES IN THE RUSSIAN STOCK MARKET

Kireenko Alexander Sergeevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the assessment and management of manipulative risks in the Russian stock market. It examines law enforcement practices, regulatory approaches, and applied methods for identifying price and volume anomalies. The paper's novelty lies in the integration of three risk management levels: exchange infrastructure, professional participants, and issuers, with a unified set of early warning indicators and escalation procedures. This paper describes pump and dump patterns, spoofing, and manipulation of illiquid securities, and examines publications and analytical reviews from recent years. Particular attention is paid to the development of operational risk maps with trigger thresholds and checklists for broker compliance. The paper aims to develop a reproducible analytical framework for monitoring and preventing suspicious activity. To address this issue, econometric, microstructural, and comparative analysis methods are used. Peer-reviewed publications and regulatory materials are reviewed. The conclusion describes priority measures for developing behavioral oversight, standardizing metrics, and an algorithm for interaction with the Bank of Russia. The article will be useful for risk departments, compliance, exchange infrastructure, and researchers.

Keywords: market manipulation, pump and dump, spoofing, behavioral oversight, microstructure, risk indicators, compliance, illiquid stocks, abnormal volumes, risk management.

Введение

Интенсивный приток розничных инвесторов, переток ликвидности в отдельные сегменты и влияние социальных платформ сформировали благоприятную почву для краткосрочных искажений ценовых сигналов. Рыночные манипуляции наносят ущерб инвесторам, увеличивают стоимость капитала для эмитентов и подрывают доверие к механизмам ценообразования.

Цель исследования — предложить согласованный подход к идентификации и снижению рисков манипулятивной активности, объединяющий рыночные метрики, процедуры контроля и регламент эскалации.

систематизировать актуальные типологии манипуляций с привязкой к наблюдаемым микроструктурным признакам в книге заявок и временных рядах.

сконструировать набор измеримых индикаторов раннего предупреждения с калиброванными порогами для инфраструктуры и профессиональных участников.

описать операционный регламент реагирования: от триггера до фиксации доказательной базы и уведомления регулятора.

Новизна связана с совмещением трёх линий защиты на единой метрике риска, что упрощает совместную работу биржи, брокеров и эмитентов без расхождений в трактовке сигналов.

Материалы и методы

В качестве эмпирической базы использованы рецензируемые исследования по сущности и распознаванию манипуляций: Е.И. Шаманина [1]; методические наработки по идентификации аномальных ценовых ходов и признаков искусственного разгона: Е.В. Дорохов [2]; обзор эволюции рынка и практик контроля в российской повестке: М.В. Анашкина [3]; аналитические обзоры и разъяснения регулятора о схемах pump & dump и приоритетах защиты инвесторов: Банк России [4–5].

Для написания статьи применён сравнительный анализ подходов, микроструктурный анализ лимитного стакана (доля отмен заявок, дисбаланс сторон, скорость обновления котировок), анализ источников и правоприменительной практики, event-study-логика для оценки отклонений доходностей и объёмов относительно бенчмарков, а также экспертная нормализация индикаторов в единую шкалу риска.

Результаты и обсуждение

Рыночные манипуляции на российском рынке концентрируются в низколиквидных инструментах, на участках тонкого стакана и в интервалах информационных всплесков. Типология, предложенная в современных работах, сводится к трём практическим классам: информационные схемы (координация в социальных каналах), торговые схемы на ленте сделок и схемы, считываемые по лимитному стакану [1; 3]. Информационные схемы формируют короткоживущие импульсы через призывы к синхронным покупкам/продажам, что ведёт к кратковременным перекупленностям и резким разворотам. Разъяснения регулятора фиксируют фокус на pump & dump, где инициаторы задают бумагу-мишень, временные окна и целевые уровни, побуждая группу розничных участников к однонаправленным действиям [5]. Торговые схемы опираются на аномалии в ленте: серия связанных сделок с минимальной экономической мотивацией, замыкание оборота на ограниченное число счётов, повторяемость паттернов в схожие часы. Микроструктурные схемы проявляются в стакане через короткоживущие крупные заявки вне исполнения (спуфинг), навес на стороне покупки/продажи, ускоренную отмену лимитных ордеров и искусственное «сужение» спреда перед проталкиванием рынка [1].

Для управленческой практики требуется не только таксономия, но и наблюдаемые метрики с воспроизводимыми порогами. Конструктивная рамка базируется на трёх слоях. Слой 1 — биржевая инфраструктура: мониторинг индикаторов book-имбаланса, доли быстрых отмен (Cancel Ratio), скорости обновления лучшей котировки (Quote Update Rate), всплесков сделок в микроинтервалах (Burstiness), а также фильтры для малых капитализаций и режимов расписки. Слой 2 — профессиональные участники: комплаенс-панель, объединяющая сигналы клиентских заявок (серийность мелких рыночных ордеров, автокорреляция знака сделок, повторяемость временных шаблонов), электронные следы согласованности (совпадение бумаг-мишеней, синхронные входы), а также профили исполнения (slippage и рыночное воздействие). Слой 3 — эмитенты: наблюдение за «нестандартными» информационными поводами, медиаметрия упоминаний и сопоставление новостного фона с ритмом торгов для выявления разрыва между содержанием сообщений и рыночной реакцией [3; 4; 5].

Индикаторы раннего предупреждения удобнее выражать в виде z-оценок к собственной истории бумаги и к квази-парам (медианные одноклассники по капитализации и ликвидности). Практический набор включает:

- i) $|z|$ по объёму за 1–5-минутные окна;
- ii) $|z|$ по дисбалансу стакана;
- iii) всплеск Cancel Ratio относительно перцентилей распределения;
- iv) ускорение частоты обновления quote без соответствующего роста исполнения;
- v) аномалия дневной амплитуды при низком новостном фоне.

Для информационных схем добавляется индикатор «координации»: одновременность сделок большого числа розничных клиентов в одной бумаге, совпадающие временные метки входа и сходный профиль выхода [5]. Использование таких метрик согласуется с логикой поведенческого надзора и уже применяется в аналитических разъяснениях регулятора по недопущению координированных действий розничных инвесторов [4; 5].

Методический блок исследований фиксирует полезность event-study и простой микроструктурной диагностики. В прикладных работах отмечается, что идентификация манипуляций требует сочетания временных моделей доходностей/объёмов с признаками из книги заявок и структуры сделок, причём на горизонтах минут и часов, где формируется краткосрочное рыночное воздействие [2]. Для российского рынка разумно опираться на смешанный регламент: быстрые статистические тесты (бумаги-кандидаты на углублённую проверку) и расширенная проверка с реконструкцией цепочек заявок, бенчмаркинг к «соседним» бумагам и анализом бэк-ранов. Такой регламент повышает устойчивость к ложным срабатываниям и упрощает последующее документирование.

Практика управления риском строится по линиям защиты. Биржа — настройка автоматических торговых ограничителей и динамических фильтров ликвидности для низколиквидных инструментов; фиксация серверного логирования всех модификаций ордеров; ретроспективные «вырезки» с полным снимком стакана в спорные интервалы; шаблоны оперативных сообщений участникам с перечнем выявленных индикаторов [1; 4]. Брокер — комплаенс-карты на клиента/бумагу, лимиты на скорость и объём, скоринговая модель риска с учётом истории отмен и отклонений исполнения; чек-лист эскалации для передачи кейса в надзор. Эмитент — контроль корпоративных каналов коммуникации, единые правила публикаций, предварительная оценка чувствительности котировок к релизам и взаимодействию с биржей при всплесках без корпоративных событий [3].

Предлагаемый набор индикаторов и процедур формирует последовательный pipeline: детектор аномалий → скоринг концентрации и координации → проверка факта экономической обоснованности сделок → фиксация доказательной базы. Преимущество подхода — единые метрики для всех линий защиты, что снижает расхождения трактовок и ускоряет коммуникацию с регулятором. Содержательные выводы согласуются с рецензируемыми обзорами и публичными разъяснениями Банка России по телеграм-координации и краткосрочным разгонам цен с последующим «сбросом».

Заключение

Сформирована рабочая типология манипуляций, привязанная к наблюдаемым микроструктурным признакам; предложен измеримый набор индикаторов раннего предупреждения для биржи, брокеров и эмитентов; описан операционный регламент реагирования, объединяющий детектирование, скоринг и доказательную фиксацию. Практическая реализация предполагает настройку порогов по z-оценкам к истории бумаги и квазипарам, отдельные рамки для низколиквидных инструментов и обязательные чек-листы комплаенса. Согласование метрик между линиями защиты облегчает коммуникацию с регулятором и повышает предсказуемость правоприменения. Разъяснения Банка России по координированным действиям розничных инвесторов и регулярные обзоры рисков задают ориентиры для калибровки внутренних процедур. Перспективное развитие — соединение поведенческого надзора с ончейн- и медиаметрическими сигналами в единую панель мониторинга, что усилит раннюю идентификацию кратковременных искажений.

Список литературы

Анашкина М.В. Эволюция рынка ценных бумаг и современные проблемы контроля его участников. Вестник университета, 2022, № 8, с. 129–138.

Банк России. Обзор рисков финансовых рынков. Выпуски 2025 г. Москва, 2025.

Банк России. Банк России предупреждает о рисках Pump & Dump. Москва, 2022.

Дорохов Е.В. Исследование манипуляций фондовыми активами на примере акций американских высокотехнологичных компаний биржи Nasdaq. Финансы и управление, 2023, № 1, с. 50–68.

Шаманина Е.И., Сероштан Е.С. Манипулятивные сделки: сущность, анализ рисков и подходы к выявлению недобросовестных практик на российском рынке ценных бумаг. Вестник Алтайской академии экономики и права, 2024, № 7 (ч. 2), с. 389–394. DOI: 10.17513/vaael.3611.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТОРГОВЛИ СТРОИТЕЛЬНЫМИ МАТЕРИАЛАМИ С ОПОРОЙ НА АНАЛИЗ СПРОСА

Константинов Андрей Александрович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена формированию стратегической модели развития торговли строительными материалами на базе систематического анализа спроса. Актуальность продиктована структурной перестройкой цепей поставок и переходом к цифровым каналам закупок в сегменте B2B. Новизна выражена в увязке решений по ассортименту, ценообразованию, логистике и каналам с данными о спросе, извлекаемыми с учётом региональной специфики и институциональных ограничений. В рамках работы описаны источники изменчивости спроса на материалы, изучены эффекты импортозамещения и цифровизации закупок, предложен алгоритм настройки товарной матрицы и SLA-параметров поставок для розничных и оптовых форматов. Особое внимание уделено применению практик ранжирования поставщиков и использованию онлайн-площадок B2B для снижения транзакционных издержек. Работа ставит перед собой цель сконструировать прикладную схему управления развитием торговой сети на рынке стройматериалов, ориентированную на фактическую динамику спроса. Для её решения используются сравнительный анализ, обобщение эмпирических результатов и аналитика отраслевых публикаций. В заключении описываются принципы масштабирования предложенной схемы. Статья будет полезна для менеджеров торговых сетей DIY и оптовых дистрибьюторов, консультантов и исследователей розничной экономики.

Ключевые слова: стратегическое управление, торговля строительными материалами, анализ спроса, цифровые B2B-площадки, ассортиментная политика, региональная специфика, импортозамещение, логистика, ценообразование, DIY-ритейл.

STRATEGIC MANAGEMENT OF CONSTRUCTION MATERIALS TRADE DEVELOPMENT BASED ON DEMAND ANALYSIS

Konstantinov Andrey Alexandrovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article explores the development of a strategic model for the development of construction materials trade based on systematic demand analysis. Its relevance stems from the restructuring of supply chains and the transition to digital procurement channels in the B2B segment. The novelty lies in linking decisions on product assortment, pricing, logistics, and channels with demand data, extracted taking into account regional specifics and institutional constraints. This paper describes the sources of variability in demand for materials, examines the effects of import substitution and digitalization of procurement, and proposes an algorithm for adjusting the product matrix and SLA supply parameters for retail and wholesale formats. Particular attention is paid to the application of supplier ranking practices and the use of online B2B platforms to reduce transaction costs. This paper aims to develop a practical framework for managing retail chain development in the building materials market, focused on actual demand dynamics. This framework is addressed using comparative analysis, a summary of empirical results, and industry publication analysis. The conclusion describes the principles for scaling the proposed framework. This article will be useful for DIY retail chain managers and wholesale distributors, consultants, and retail economics researchers.

Keywords: strategic management, building materials trade, demand analysis, digital B2B platforms, product range policy, regional specifics, import substitution, logistics, pricing, DIY retail.

Введение

Сегмент торговли строительными материалами проходит фазу ускоренной трансформации под влиянием санкционных ограничений, импортозамещения, перераспределения логистических коридоров и перехода корпоративных закупок в цифровые каналы. Эти сдвиги отражаются на структуре спроса, оборотности товарных групп, глубине складских запасов и конфигурации каналов сбыта.

Цель исследования — предложить согласованную схему стратегического управления развитием торговли стройматериалами, опирающуюся на измерение и интерпретацию спроса в региональном разрезе. Задачи:

- 1) выявить источники изменчивости спроса и связать их с решениями по ассортименту и ценам;
- 2) интегрировать практики выбора поставщиков, сетевой логистики и использования B2B-площадок в единую процедуру планирования;
- 3) задать метрики эффекта для масштабирования решений в сетевом формате.

Новизна состоит в том, что решения по товарной матрице, SLA поставок и ценовым коридорам увязываются с наблюдаемыми индикаторами спроса и институциональными ограничениями в строительном комплексе, включая курс на импортозамещение и расширение цифровых каналов закупок.

Материалы и методы

Эмпирическую основу составили публикации, отражающие состояние рынка стройматериалов, импортозамещение в строительном комплексе, сетевые решения для региональной торговли и развитие B2B-онлайн-каналов: Ю.М. Гераськин, К.В. Городиский [1]; М.В. Забазнова, Т.Х. Аблязов [2]; В.С. Паршина [3]; И.А. Пузанова, П.А. Аверьянова [4]; Н.Ю. Яськова, Л.И. Зайцева [5].

Для написания статьи применены сравнительный метод, тематический обзор, анализ источников, синтез управленческих решений, логико-структурное моделирование влияний на спрос, элементы статистической интерпретации отраслевых показателей.

Результаты и обсуждение

Фон спроса задаётся сочетанием двух групп факторов: институциональные условия строительного комплекса и технологические изменения каналов закупок. К первой группе относятся политика импортозамещения и переориентация поставок комплектующих на азиатские направления, что влияет на цены, сроки и гибкость ассортимента [1]. Во второй группе — рост доли цифровых каналов в корпоративных закупках, где онлайн-площадки B2B выступают инфраструктурой для сопоставления предложений, переговоров о ценовых коридорах и интеграции с ERP заказчика [4]. Увязка этих факторов с управленческими решениями торговой сети требует синхронизации трёх контуров: товарная матрица, договорные параметры поставок, каналная стратегия.

По данным отраслевого обзора, российский рынок стройматериалов в августе 2023 года превысил 4,5 трлн руб., что коррелирует с расширением объёмов строительства и запуском инфраструктурных проектов; глобальная оценка рынка в 2023 году — 1,3 трлн долл. США с прогнозом до 1,8 трлн долл. к 2031 году (CAGR около 3,9%) [2]. Для торговых сетей это означает необходимость перераспределения полочного пространства в пользу материалов с устойчивым спросом и заданными нормами экологичности, а для оптовых каналов — сопровождение проектных поставок и управление ценовыми окнами под циклы строительной активности. На операционном уровне решение сводится к регулярной ревизии товарной матрицы через индексы спроса: частота и глубина покупок по сегментам DIY/проф, эластичность по цене, сезонность, доля быстрооборачиваемых позиций в группе.

Практики сетевого управления для малых и средних городов описаны через связку распределительного склада и расчетного ранжирования поставщиков; дополнительно предлагается цифровой «портал» для автоматизации заказов, контроля цен и интеграции планов продвижения, что повышает управляемость ассортимента и снижает операционные потери.

В работе фиксируются последствия недостаточной интеграции ИТ-систем для товарооборота и оборачиваемости, что служит аргументом в пользу сквозной архитектуры данных [3]. Для стратегии развития сети такой подход задаёт базовую процедуру:

- 1) ранжирование поставщиков по стабильности, ценам и SLA;
- 2) матричное сопоставление поставщиков и приоритетных товарных групп;
- 3) регламент автоматизированного заказа со встроенными триггерами по спросовым индикаторам.

Переход корпоративных закупок на B2B-площадки дополняет описанную схему: цифровая среда обеспечивает просматриваемость цен, упрощает аккредитацию поставщиков, поддерживает персонализированные условия для крупных заказчиков и интеграцию в контур план-факт-анализа спроса [4]. Для торговли стройматериалами критично использовать эти инструменты не как отдельный канал, а как ядро снабженческой функции: в таком случае сеть получает управляемые воронки закупок, сокращение цикла «заявка-доставка» и возможность настройки промо-пакетов под проектные графики. Практический вывод: в регионах с высокой долей проектного строительства разумно переносить часть ассортимента в модель «склад под заказ» с гарантированным сервисным уровнем через настройки площадки.

Санкционная среда и курс на импортозамещение смещают структуру спроса по материалам: растёт доля отечественных товаров, формируются новые цепочки с азиатскими поставщиками комплектующих, усиливается интерес к энергоэффективным решениям и материалам с меньшим углеродным следом [1; 2]. Для торговых сетей это означает пересмотр методики прогнозирования: помимо сезонности и ценовой эластичности вводятся индикаторы строительной активности (ввод жилья, контракты по инфраструктуре), маркеры регуляторных изменений и локальные события девелопмента. В публикации о строительном рынке подчеркивается расширение практик информационного моделирования и влияние государственных мер поддержки, что выступает косвенным драйвером спроса на определённые товарные группы [5]. Это задаёт ориентир для формирования «проектного ядра» ассортимента: сухие смеси для высокопроизводительных сценариев, тепло- и гидроизоляция, инженерные системы, крепёж и расходные материалы, где шаг цен и сервисный уровень чувствительны к фазам проекта.

Интегральная схема управления развитием сети строится по шагам. Шаг 1 — измерение спроса: сегментация покупателей на DIY-домохозяйства и проф-заказчиков, выделение региональных «очагов строительства» и построение индексов оборотов по ключевым группам. Шаг 2 — настройка матрицы: закрепление обязательного ядра, квоты под региональные профили, гибкие позиции под акционные циклы и проектные графики. Шаг 3 — договорные параметры: SLA по срокам, штрафные и стимулирующие коэффициенты за прогнозную точность и сохранение ценового коридора, резервные каналы на случай сбоев поставок в период переориентации импорта [1]. Шаг 4 — каналы: объединение розницы, опта и B2B-площадок в единую систему планирования заказов, синхронизированную с календарём строительных пиков [3; 4; 5]. Такая конфигурация повышает устойчивость оборота, уменьшает внеплановые остатки и улучшает маржинальность за счёт согласованного ценообразования и логистики.

Заключение

Сформирована прикладная схема стратегического управления развитием торговли строительными материалами, построенная на измерении и интерпретации спроса в

региональном разрезе. Выполнено:

1) описаны источники изменчивости спроса и заданы индикаторы для оперативной настройки ассортимента и цен;

2) объединены практики ранжирования поставщиков, сетевой логистики и B2B-закупок в единый процедурный цикл планирования;

3) предложены метрики эффекта для масштабирования решений в сетевом формате.

Практическая применимость выражена в регламенте обновления матрицы, настройке SLA и канальной интеграции, что повышает устойчивость оборота и снижает транзакционные издержки в условиях импортозамещения и цифровизации закупок.

Список литературы

1. Гераськин Ю.М., Городиский К.В. Современные тенденции импортозамещения строительных материалов и оборудования в Российской Федерации. Недвижимость: экономика, управление. 2025. № 1. С. 54–58. DOI: 10.22337/2073-8412-2025-1-54-58.

2. Забазнова М.В., Аблязов Т.Х. Анализ тенденций развития рынка строительных материалов в России и за рубежом. Стольпинский вестник. 2024. № 12.

3. Паршина В.С. Принципы построения сети розничной торговли строительными материалами для малых и средних городов. Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 6. С. 64–72. DOI: 10.34706/2410-1249/2024-06-06.

4. Пузанова И.А., Аверьянова П.А. Развитие онлайн-площадок B2B для формирования эффективной деловой среды. Электронный менеджмент. 2022. Т. 5. № 3. С. 136–144.

5. Яськова Н.Ю., Зайцева Л.И. Формирующиеся тенденции развития строительного рынка в условиях нарастающего санкционного давления. Вестник МГСУ. 2023. Т. 18. № 12. С. 2025–2036. DOI: 10.22227/1997-0935.2023.12.2025-2036.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ШПИОНАЖА

Константинов Михаил Александрович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена проектированию и внедрению системы управления экономической информационной безопасностью предприятия в условиях индустриального шпионажа. Актуальность обусловлена ростом угроз утечки коммерческой тайны, усложнением атак и смещением фокуса к инсайдерским каналам. Новизна выражена в интеграции контрразведывательных процедур и риск-ориентированного цикла управления (идентификация — оценка — реакция — мониторинг) в архитектуре СУИБ, увязанной с бизнес-процессами и экономическими метриками ущерба. В рамках работы описаны принципы построения, организационная структура и контуры контроля; изучены правовые и криминологические основания квалификации промышленного шпионажа и практики противодействия; выделены методики упреждения инсайдерских инцидентов и обмана средств защиты. Особое внимание уделено сцеплению ИБ-контуров с управлением экономической безопасностью и моделями предотвращения потерь. Работа ставит перед собой задачу сформировать прикладной каркас управления и набор проверяемых индикаторов эффективности. Для ее решения используются сравнительный анализ, контент-анализ публикаций и сценарное моделирование. Изучены отечественные исследования 2022–2024 гг. В заключении описывается порядок внедрения по этапам и система KPI. Статья будет полезна для руководителей, служб безопасности, методологов риск-менеджмента и аудиторов.

Ключевые слова: индустриальный шпионаж, экономическая безопасность, информационная безопасность, система управления, коммерческая тайна, риск-менеджмент, инсайдер, конкурентная разведка, ISO 27001, противодействие.

AN ENTERPRISE ECONOMIC INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEM UNDER INDUSTRIAL ESPIONAGE

Mikhail Alexandrovich Konstantinov

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the design and implementation of an enterprise economic information security management system under industrial espionage. This topic is relevant due to the growing threat of trade secret leaks, the increasing complexity of attacks, and the shifting focus to insider channels. The novelty lies in the integration of counterintelligence procedures and a risk-based management cycle (identification-assessment-response-monitoring) into the ISMS architecture, linked to business processes and economic damage metrics. This paper describes the design principles, organizational structure, and control loops; examines the legal and criminological foundations for classifying industrial espionage and countermeasure practices; and identifies methods for preventing insider incidents and circumventing security measures. Particular attention is paid to the integration of information security frameworks with economic security management and loss prevention models. The paper aims to develop an applied management framework and a set of verifiable performance indicators. To achieve this, comparative analysis, content analysis of publications, and scenario modeling are used. Russian research from 2022–2024 is reviewed. The conclusion describes the phased implementation procedure and KPI system. This article will be useful for executives, security services, risk management methodologists, and auditors.

Keywords: industrial espionage, economic security, information security, management system, trade secrets, risk management, insider, competitive intelligence, ISO 27001, countermeasures.

Введение

Цифровизация цепочек создания стоимости, распределенность ИТ-ландшафтов и рост стоимости нематериальных активов усилили влияние информационных инцидентов на финансовый результат. Утечка рабочих разработок, клиентских баз и ценовых стратегий ведет к прямым потерям и долговременной деградации конкурентных преимуществ. Названная проблематика особенно чувствительна для предприятий с насыщенным НИОКР, контрактами с высокой маржинальностью и сложной кооперацией поставщиков.

Цель исследования — разработать целостную систему управления экономической информационной безопасностью предприятия против индустриального шпионажа с привязкой к метрикам потерь и к процедурам управления рисками. Задачи:

- 1) систематизировать организационно-правовые и криминологические основания идентификации угроз промышленного шпионажа, определить профиль противника и каналы реализации;
- 2) описать архитектуру СУИБ, где технологические, процедурные и кадровые контуры выстроены вокруг оценки экономического ущерба и затрат на контроль;
- 3) предложить метод контроля эффективности — набор KPI, карту рисков с лимитами и регламент цикла улучшений.

Новизна текста — в увязке контрразведывательных практик, управления инсайдерскими рисками и экономических метрик эффективности с операционными регламентами СУИБ на уровне бизнес-процессов.

Материалы и методы

Эмпирическую базу составили рецензируемые публикации последних лет, охватывающие построение СУИБ на предприятии, экономическую безопасность и стратегии защиты от промышленного шпионажа. В обзор включены: А.Е. Абрамова [1], где детализирован каркас СУИБ и управленческие контуры; Е.Е. Ершова [2], где информационная безопасность трактуется как составная часть экономической безопасности и приводится классификация угроз; М.А. Константинов [3], где систематизированы стратегии противодействия промышленному шпионажу; Н.Ю. Сопилко [4], где предложена схема комплексной системы управления экономической безопасностью с риск-ориентацией; О.В. Харченко [5], где выполнено криминологическое исследование промышленного шпионажа и разобраны правоприменительные основания.

Для написания статьи применены сравнительный анализ, анализ источников, контент-анализ, сценарное моделирование, риск-ориентированная оценка и синтез управленческих решений.

Результаты и обсуждение

Индустриальный шпионаж формирует устойчивую совокупность угроз, где сочетаются технологические векторы (социальная инженерия, фишинг, компрометация учетных записей, скрытый вынос данных) и организационно-кадровые векторы (вербовка, конфликты интересов, обход режимных регламентов). Криминологический анализ указывает на рост выявляемых преступлений экономической направленности в 2021 году по сравнению с 2020 годом, при этом доля дел, доведенных до суда, мала по отношению к объему зарегистрированных эпизодов, что подтверждает высокий уровень латентности практик добычи сведений, составляющих коммерческую, налоговую и банковскую тайну [5].

Для управленческого контура базовым выступает риск-ориентированный цикл: идентификация — оценка — реакция — мониторинг. В качестве входов используются реестр активов и процессов, карта конфиденциальной информации, матрица доступов и профиль угроз. Предлагается отделить стратегические риски (утечка НИОКР, клиентских портфелей,

ценовой политики) от операционных (инциденты учетных записей, мобильный канал, ошибки в разграничении прав). Такой разбор согласуется с подходом, где информационная безопасность трактуется как часть экономической безопасности, а комплекс мер строится с учетом влияния на издержки, выручку и денежные потоки [2].

Архитектура СУИБ на предприятии формируется тремя слоями. Слой управления — политика, риск-аппетит по утечкам и саботажу, лимиты по потерям, совет по безопасности, единый реестр инцидентов и решений. Операционный слой — регламенты работы с секретами (секционирование, минимизация прав, маркировка, хранение и вывоз данных), контроль поставщиков и подрядчиков, проверка благонадежности персонала, система сигналов о конфликтах интересов, каналы доверенных сообщений. Технический слой — DLP/UEBA/EDR/Privileged Access, сегментация сети, токенизация конфиденциальных сущностей, контроль печати и съемных носителей, мониторинг аномалий и журналов. В публикациях по построению СУИБ подчеркивается, что управленческие контуры должны опираться на моделирование рисков и стандартизованные процедуры изменения уровня контроля, что корреспондирует с предлагаемой трехслойной схемой [1].

Для противодействия промышленному шпионажу целесообразно соединить традиционные ИБ-средства и практики операционной безопасности (OPSEC). На уровне проектных команд работают сегментация знаний по принципу «нужно знать», фиктивные артефакты для обнаружения несанкционированного интереса (honeytokens), проверка надежности каналов обмена с внешними участниками, обязательные соглашения о конфиденциальности с измеримыми санкциями, ротация ответственностей и детальная регистрация доступа к конструкторской документации. На уровне организации — картирование конкурентной разведки противника, мониторинг аномалий в запросах партнеров, политика коммуникаций в публичных пространствах, независимый контроль подарков и вознаграждений. Стратегии такого рода систематизированы в профильных исследованиях по защите от промышленного шпионажа [3].

Юридический контур задает границы практик защиты и формирует доказательную базу. Статья 183 УК РФ квалифицирует незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну. Для управленца критично выстроить трассировку владения секретом: перечень сведений, режим доступа, подписи сотрудников, журнал операций и технические логи. Криминологический разбор подчеркивает сложность расследования и низкий массив судебной практики по сравнению с количеством инцидентов, что требует смещения акцента к упреждению, внутреннему контролю и быстрой локализации ущерба [5].

Связка ИБ-контуров с экономической безопасностью подразумевает общую карту рисков, где каждая угроза шпионажа редуцируется к метрикам потерь: отложенная выручка, прямые штрафы и убытки, дисконт имиджа, рост стоимости капитала. Комплексная система управления экономической безопасностью рационально строится вокруг риск-аппетита и лимитов, где меры ИБ рассматриваются как портфель соотношения «затраты — предотвращенный ущерб»; подобная логика подробно изложена в исследованиях по структуре управления экономической безопасностью [4].

Для кадрового направления важен полный цикл профилактики инсайдерских инцидентов: предварительная проверка, адаптация, этический кодекс, обучение OPSEC и противодействию социальной инженерии, регулярная переоценка доверия, прозрачные каналы сигнализации, процедурные барьеры для конфликта интересов. Практика показывает результативность комбинирования мягких инструментов (обучение, этика, каналы сообщений) с жесткими (разделение обязанностей, контроль аномалий, запрет теневого ИТ); идеи такого смешанного подхода согласуются с работами по СУИБ [1; 2].

Для проектных и НИОКР-подразделений эффективна модель «защищенного контура разработки»: однопутевые шлюзы, двухканальная авторизация, обязательная проверка

уникальных наборов данных перед выгрузкой, журналирование с неизменяемыми записями, периодическое внутреннее тестирование на вероятность обмана систем контроля, рассеивание следов через фиктивные объекты. В исследованиях по стратегиям защиты подчеркивается продуктивность компарментализации знаний и применения «приманок» для раннего выявления несанкционированного интереса [3].

Система мониторинга и реагирования выстраивается вокруг единого окна инцидентов и сервиса расследований. Для экономической составляющей предлагается набор KPI: МТТС (срок классификации угрозы как события с экономическим риском), PML-лимит (предельный размер единовременного ущерба), DLP-Coverage (доля конфиденциальных артефактов под техническим контролем), Insider-Rate (доля инцидентов с участием сотрудников), Supplier-Risk-Score (интегральный риск по контрагентам). Рекомендуется связывать целевые значения с классом секретов, стадией проекта и критичностью контрагента и пересматривать лимиты по результатам стресс-сценариев. Концептуально такой подход продолжает линию комплексного управления экономической безопасностью [4], дополняя ее криминологическими выводами о латентности и сложностях расследования [5].

Заключение

Сформирован риск-ориентированный каркас управления экономической информационной безопасностью против индустриального шпионажа: определены источники угроз и каналы реализации; описана трехслойная архитектура СУИБ с управленческими, операционными и техническими контурами; предложены контрразведывательные процедуры и кадровые регламенты; задана система KPI, увязанная с метриками экономического ущерба. Поставленные во введении задачи выполнены:

- 1) юридико-криминологическая база выявления и квалификации угроз сведена к управленческим действиям;
- 2) архитектура СУИБ увязана с экономическими метриками и процессами;
- 3) предложен инструмент оценки эффективности и порядок внедрения.

Список литературы

1. Абрамова А.Е. Система информационной безопасности в обеспечении экономической безопасности предприятия: построение и управление // Вестник науки. 2023. Т. 4. № 6 (63). С. 24–42.
2. Ершова Е.Е. Информационная безопасность как элемент экономической безопасности // Управление образованием: теория и практика. 2022. № 6 (52). С. 225–230. DOI: 10.25726/v8343-7232-2832-p.
3. Константинов М.А. Война за информацию: стратегии защиты от промышленного шпионажа // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 11. С. 288–292. DOI: 10.24412-2410-648X-2024-11-288-292.
4. Сопилко Н.Ю. Подходы к формированию комплексной системы управления экономической безопасностью предприятия // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. № 1. С. 102–110. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-1-102-110.
5. Харченко О.В. Противодействие промышленному шпионажу как угрозе экономической безопасности: криминологическое исследование // Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 2. С. 18–24. DOI: 10.26163/GIEF.2022.51.76.003.

СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Корольков Алексей Сергеевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена разработке рабочих стратегий обеспечения экономической безопасности предпринимательских структур в цифровой среде. Актуальность обусловлена усложнением угроз, связанных с платформенными бизнес-моделями, ростом зависимости от данных и ускорением внедрения цифровых решений. Новизна выражена в синтезе трех уровней защиты: технологической, организационно-управленческой и параметрической (индикаторной), увязанной с планированием и бюджетированием. В рамках работы описаны практики защиты цифровых платформ и отраслевых предприятий, изучены подходы к построению интегрированных систем риск-менеджмента и набора индикаторов устойчивости. Особое внимание уделено сопряжению киберрисков с финансовыми и операционными потерями. Работа ставит перед собой цель сформировать целостную схему действий для бизнеса с разной цифровой зрелостью. Для ее решения используются сравнительный анализ, логико-структурное обобщение и критический разбор недавних публикаций. Изучены рецензируемые источники 2022–2024 гг. по цифровой трансформации, экономической безопасности и платформенной экономике. В заключении описывается итоговая дорожная карта защитных мероприятий и метрическая основа мониторинга. Статья будет полезна для собственников, директоров по рискам и ИТ-руководителей.

Ключевые слова: экономическая безопасность, цифровая трансформация, цифровые платформы, риск-менеджмент, защита данных, индикаторы устойчивости, операционные риски, корпоративное управление, промышленная цифровизация, киберугрозы.

STRATEGIES FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY FOR BUSINESS STRUCTURES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Korolkov Alexey Sergeevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article focuses on developing operational strategies for ensuring the economic security of business entities in the digital environment. This topic is relevant due to the increasing complexity of threats associated with platform business models, growing dependence on data, and the accelerated implementation of digital solutions. The novelty of this article lies in the synthesis of three levels of protection: technological, organizational and managerial, and parametric (indicator-based), linked to planning and budgeting. This paper describes practices for protecting digital platforms and industry enterprises, and examines approaches to building integrated risk management systems and a set of resilience indicators. Particular attention is paid to the intersection of cyber risks with financial and operational losses. The paper aims to develop a comprehensive action plan for businesses with varying levels of digital maturity. To achieve this goal, it utilizes comparative analysis, logical-structural generalization, and a critical review of recent publications. A review of peer-reviewed sources covering digital transformation, economic security, and the platform economy for 2022–2024 is presented. The conclusion describes a final roadmap for protective measures and a metrics framework for monitoring. The article will be useful for business owners, chief risk officers, and IT executives.

Keywords: economic security, digital transformation, digital platforms, risk management, data protection, resilience indicators, operational risks, corporate governance, industrial digitalization, cyber threats.

Введение

Цифровизация преобразует способы создания стоимости, расширяет зависимость компаний от данных и внешних платформ, повышает чувствительность к сбоям, киберинцидентам и манипуляциям на рынках.

Цель исследования — предложить согласованный набор стратегий, который снижает вероятность ущерба и ускоряет восстановление при нарушениях. Для достижения цели решены три задачи:

- 1) систематизация угроз и уязвимостей бизнеса в цифровой среде с фокусом на платформенные модели и промышленную цифровизацию;
- 2) конструирование интегрированной схемы управления рисками, связывающей ИБ-контур, финансовые и операционные процедуры;
- 3) формирование метрического контура — индикаторов, лимитов и порогов с привязкой к планированию и бюджетированию.

Новизна связана с увязкой трех плоскостей — технологической защиты, процессного управления и параметрической оценки — в единую операционно применимую конструкцию для компаний с разной цифровой зрелостью.

Материалы и методы

Базой послужили публикации последних лет, позволяющие очертить как инструменты защиты, так и параметрическую базу оценки устойчивости. Для обзора отобраны рецензируемые работы по платформенной экономике, цифровым технологиям в промышленности, интегрированному риск-менеджменту и параметрам экономической безопасности. И.О. Фамилия авторов и вклад: П.И. Бурак, В.И. Глотов, В.П. Бауэр [1] предложили концептуальный каркас безопасности цифровых платформ, описав цикл «проблема – риски – индикаторы – метод»; И.А. Гунина, Р.Н. Мирзаханов, К.В. Журавлёва [2] показали, как промышленные компании используют цифровые технологии для предотвращения потерь и укрепления устойчивости; А.А. Докукина, В.В. Пименов [3] рассмотрели трансформацию систем экономической безопасности предприятий при переходе к цифровым процессам; Т.А. Кузовкова, Т.Ю. Салютин [4] классифицировали внешние и внутренние угрозы и предложили интегрированный инструментарий управления; А.Н. Кузьминов [5] ввел набор параметров экономической безопасности предприятий в условиях цифровых изменений.

Методы: сопоставительный анализ подходов, логико-структурное моделирование целевой архитектуры управления рисками, аналитический разбор предложенных авторами индикаторов и практик, формирование сводной схемы внедрения.

Результаты и обсуждение

Цифровая среда формирует разнородные каналы ущерба для бизнеса: технологические сбои, злоупотребления на платформенных рынках, утечки данных, манипуляции алгоритмами распределения спроса, зависимость от сторонних экосистем. Защита требует выделения трех взаимосвязанных уровней. Первый уровень — технологический. Для платформ и промышленных цифровых систем целесообразно сочетать сегментацию сетей, непрерывный мониторинг событий, контроль привилегий и управление уязвимостями в ритме релизов. В платформенной модели дополнительный акцент делается на устойчивость механизмов модерации, антифрод-процедуры и независимый аудит алгоритмов рекомендаций. Такой каркас согласуется с идеей цикловой связи «риски → индикаторы → метод» для цифровых платформ [1].

Второй уровень — организационно-управленческий. Промышленные компании используют цифровые технологии для снижения потерь за счет онлайн-контроля процессов,

прогнозной аналитики отказов и трассируемости материальных потоков. Отсюда вытекает требование встроить ИБ-процедуры и контроль доступа в операционные регламенты производства и снабжения, увязав их с планированием ремонтов и качеством данных в MES/ERP. Такой подход соответствует выводу о функции цифровых технологий как инструмента экономической безопасности на производстве [2].

Третий уровень — параметрический. Для управления рисками нужна прозрачная система индикаторов с порогами, ранжированными по блокам: стратегические (устойчивость выручки по каналам, экспозиция к внешним платформам), операционные (частота инцидентов, доля незакрытых уязвимостей, отклонения в производственном цикле), отчетные (своевременность и достоверность управленческой и регуляторной отчетности), регуляторные (соблюдение требований к данным и ИКТ). Такая четырехзонная структура описана в работах по интегрированному риск-менеджменту для цифровой экономики и настраивается под отрасль [4], а наполнение показателей согласуется с предложенным набором параметров экономической безопасности предприятий [5].

Систематизация угроз задает приоритеты. Для внешней среды — санкционные ограничения, нестабильность цепочек, давление со стороны глобальных платформ и рост координированных кибератак; для внутренней — коррупционные риски, фальсификация документов, финансовые и производственные сбои, нарушения при обращении с данными. Классификация источников угроз и группировка рисков на стратегические, операционные, отчетные и регуляторные дает удобную базу для настройки лимитов, триггеров и планов реагирования [4].

Для компаний, работающих на цифровых платформах, оправдан отдельный контур: определение критичных метрик поведения пользователей, устойчивости механизмов ценообразования и качества данных, связь индикаторов с процессами эскалации. Предлагаемый в научной литературе цикл «проблема – риски – индикаторы – метод» упрощает переход от диагностики к управленческим решениям и подходит для экосистем с многими участниками [1].

При внедрении защитных стратегий в промышленности полезно опереться на матрицу «процесс — актив — угроза — контроль — метрика»: для критичных технологических операций задаются сквозные контрольные мероприятия — от контроля доступа и сегментации до верификации телеметрии, а метрики (время обнаружения, доля ложных срабатываний, частота отклонений качества) включаются в KPI производственных подразделений. Такой подход согласуется с выводами о результативности цифровых технологий как инструмента предотвращения экономических потерь на предприятии [2] и с практикой увязки ИБ-рисков с операционными показателями [3], где подчеркивается рост уязвимостей при расширении цифрового следа бизнеса.

Для финансовой функции уместно зафиксировать лимиты на совокупный риск данных и ИКТ-инцидентов в структуре риск-аппетита, ввести стресс-сценарии (остановка критичной платформы, нарушение целостности данных, недоступность внешнего API), а в инвестиционном цикле присвоить защитным инициативам статус обязательных — с расчетом эффекта через предотвращенные потери и сокращение времени простоя. Такой подход стыкуется с параметрическим описанием экономической безопасности в цифровой трансформации, где индикаторы служат опорой для бюджетных решений [5].

В итоге формируется дорожная карта:

- 1) экспресс-диагностика угроз и построение карты рисков для платформенных и производственных процессов [4];
- 2) целевая архитектура контроля доступа, мониторинга и управления уязвимостями для ИКТ-ландшафта и платформенных компонентов [1; 3];
- 3) регламент непрерывного тестирования устойчивости и аудита алгоритмов, включая независимую проверку антифрод-моделей [1];

4) индикаторная панель с лимитами и триггерами, встроенная в бюджетный процесс и систему внутреннего контроля [5];

5) программа развития компетенций, охватывающая ИБ-персонал и владельцев бизнес-процессов.

Заключение

Поставленные задачи решены: систематизированы угрозы цифровой среды для бизнеса; предложена трехуровневая схема защиты, связывающая технологические, управленческие и параметрические элементы; сформирована дорожная карта внедрения с привязкой к метрикам, лимитам и бюджетным процедурам. Конструкция ориентирована на практическое применение в компаниях с разной цифровой зрелостью и допускает масштабирование от пилотов до корпоративного уровня.

Список литературы

Бурак П.И., Глотов В.И., Бауэр В.П. Экономическая безопасность цифровых платформ: концепция и анализ // Вестник Российской академии естественных наук. 2023. № 4. С. 68–73.

Гунина И.А., Мирзаханов Р.Н., Журавлёва К.В. Цифровые технологии как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий // Экономинфо. 2024. Т. 19. № 3. С. 5–13.

Докукина А.А., Пименов В.В. Экономическая безопасность предприятий в условиях цифровой трансформации // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. № 3(123). С. 16–30.

Кузовкова Т.А., Салютина Т.Ю. Риски цифровой трансформации экономики и общества и инструментарий управления экономической безопасностью бизнеса в цифровой среде // Век качества. 2024. № 1. С. 63–87.

Кузьминов А.Н. Параметры экономической безопасности в условиях цифровой трансформации предприятий // Russian Journal of Management. 2024. № 4. С. 592–597.

ОЦЕНКА КОММЕРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЬЮ

Кошелев Александр Сергеевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена построению прикладной схемы оценки коммерческого потенциала футбольных клубов России как основания для стратегического управления отраслью. Актуальность вытекает из смещения источников доходов в сторону маркетинговых продуктов лиг, инфраструктурной монетизации арен и цифровых каналов взаимодействия с аудиторией. Новизна выражена в интеграции финансовых коэффициентов клубов, стадионных потоков, нематериальных активов бренда и отраслевых ограничений в единый композитный показатель с управленческими порогами. В рамках работы описаны критерии и индикаторы, изучены подходы к оценке стоимости клубов, практике коммерциализации стадионов и структуре доходов лиг. Особое внимание уделено применимости показателя для сегментации клубов и выбора стратегий: инфраструктурной, медийно-спонсорской, продуктовой. Цель состоит в формировании операционализируемой модели диагностирования коммерческого потенциала для последующего стратегического выбора. Для ее решения использованы сравнительный анализ, контент-анализ, синтез и аналитическое обобщение. В заключении сформулированы управленческие выводы для клубов и лиг. Статья будет полезна для руководителей клубов и лиг, региональных органов управления спортом, исследователей экономики спорта.

Ключевые слова: коммерческий потенциал, футбольный клуб, стратегия, спонсорство, медиаправа, стадион, бренд, нематериальные активы, монетизация, индекс.

ASSESSING THE COMMERCIAL POTENTIAL OF FOOTBALL CLUBS AS A BASIS FOR STRATEGIC INDUSTRY MANAGEMENT

Koshelev Alexander Sergeevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article develops an applied framework for assessing the commercial potential of Russian football clubs as a basis for strategic industry management. This approach is relevant due to the shift in revenue sources toward league marketing products, infrastructure-based monetization of arenas, and digital audience engagement channels. The novelty lies in the integration of club financial ratios, stadium revenues, brand intangible assets, and industry constraints into a single composite indicator with management thresholds. This paper describes criteria and indicators, examining approaches to club valuation, stadium commercialization practices, and league revenue structure. Particular attention is paid to the applicability of this indicator for club segmentation and the selection of strategies: infrastructure, media/sponsorship, and product. The goal is to develop an operationalizable model for diagnosing commercial potential for subsequent strategic choices. To address this issue, comparative analysis, content analysis, synthesis, and analytical generalization were used. The conclusion provides management implications for clubs and leagues. This article will be useful for club and league managers, regional sports governing bodies, and researchers studying sports economics.

Keywords: commercial potential, football club, strategy, sponsorship, media rights, stadium, brand, intangible assets, monetization, index.

Введение

Рынок профессионального футбола в России переживает смену логики доходообразования: аудитория и медиакapитал смещают акцент на спонсорские контракты, цифровые сервисы

и событийную эксплуатацию арен. Управленческие решения требуют диагностического инструмента, позволяющего ранжировать клубы по коммерческому потенциалу и увязывать инвестиции с ожидаемой отдачей.

Цель исследования — сформировать методически цельный показатель коммерческого потенциала клубов и описать порядок его практического применения. Задачи:

- 1) структурировать источники и драйверы коммерческого капитала клубов;
- 2) предложить систему индикаторов и композитный показатель с порогами, пригодными для стратегических решений;
- 3) описать управленческие сценарии для клубов с разным уровнем потенциала.

Новизна работы — в сведении разнородных финансовых, инфраструктурных и брендовых характеристик в единую диагностическую рамку с управленческой интерпретацией.

Материалы и методы

Информационную базу составили рецензируемые публикации по экономике спорта, управлению спортивными лигами и оценке стоимости клубов; в анализ включены следующие источники: А.А. Алиев, О.В. Литвишко, А.И. Юсифова, А.А. Фатеева [1] — интегральная оценка эффективности российских клубов; А.Д. Антипин, А.М. Казиахмедов [2] — практики коммерциализации стадионов и расчеты NPV/DPP; А. Гасымов [3] — факторы стоимости клубов и влияние нематериальных активов; В.А. Гореликов [4] — маркетинговые продукты российских спортивных лиг как база финансирования; Д.И. Летютин [5] — экономический потенциал футбольной индустрии России.

Методы: сравнительный анализ, контент-анализ публикаций, аналитическое обобщение, структурирование индикаторов и бенчмаркинг по группам клубов.

Результаты и обсуждение

Коммерческий потенциал трактуется как способность клуба извлекать устойчивые внебюджетные доходы из совокупности медийных прав, спонсорских пакетов, матч-дэй и инфраструктурных сервисов при эффективном управлении затратами и капиталом. Для операционализации вводится композитный показатель (далее — Индекс КП), агрегирующий пять блоков: доходы, инфраструктура, бренд, цифровая вовлеченность и управленческая эффективность.

Первый блок фиксирует структуру и динамику доходов: доля спонсорских контрактов, продажа медиаправ, матчевая выручка, прочие коммерческие поступления. Российские лиги формируют значимую часть денежных потоков через маркетинговые продукты, что задает ориентиры для клубов по упаковке прав и активации партнерств [4]. В Индексе КП этот блок получает вес, отражающий вклад денежных потоков в инвестиционную емкость стратегии: чем выше регулярность и диверсификация поступлений, тем выше оценка. Стратегические выводы зависят от профиля: клубы с высоким удельным весом спонсорства и медийных прав способны разворачивать продуктовые линейки для рекламодателей без чрезмерной зависимости от результата отдельных матчей [4].

Второй блок — инфраструктурная монетизация. Современная арена служит веной распределения кэша: скайбоксы, премиальные зоны, музей, концертная программа, сопутствующий ритейл, деловые мероприятия. Публикации по экономике арен показывают, что продуманная событийная сетка и гибкие форматы использования стадиона обеспечивают положительную чистую приведенную стоимость проектов реконструкции и приемлемые сроки дисконтированной окупаемости [2]. Для оценки применяются индикаторы загрузки площадки вне матчей, доли премиальных мест, выручки на посадочное место, частоты событийной эксплуатации. Полученная карта дает основания для целевых инвестиций: расширение корпоративных продаж, реконфигурация hospitality, соглашения с промоутерами [2].

Третий блок — бренд и нематериальные активы. Стоимость клуба чувствительна к силе бренда, объему и лояльности фан-базы, а также к присутствию в доходных турнирах; все перечисленное рассматривается в современной литературе как набор факторов, повышающих ценность бизнеса и улучшающих условия спонсорских контрактов [3]. Для практической диагностики применим набор метрик: средняя посещаемость и ее вариативность, доля проданных абонементов, мерч-ревью на болельщика, охват в соцсетях, средняя стоимость спонсорского инвентаря по пакетам. Сильный бренд создает премию к доходам, что отражается в более высокой компоненте Индекса КП [3].

Четвертый блок — цифровая вовлеченность и медийная дистрибуция. Маркетинговые продукты лиг и клубов смещают фокус к постоянному производству контента, усиливающему спонсорскую активируемость и продажу прав в новых окнах [4]. Для оценки используются показатели публикационной активности, удержания аудитории, конверсий в продажи (билеты, мерч, подписки), доли интеграций партнеров в контент. Инвестиции в студийные форматы и платформенные партнерства повышают стабильность спонсорской выручки [4].

Пятый блок — управленческая эффективность и финансовая устойчивость. Исследования по российским клубам показывают результативность интегральных подходов к оценке эффективности: сопоставление коэффициентов ликвидности, рентабельности, оборачиваемости, долговой нагрузки и инвестиционной активности с последующей агрегацией в единый показатель [1]. Такой алгоритм дает разнонаправленные сигналы: клубы с высокой выручкой, но слабой маржинальностью и низкой операционной эффективностью попадают в зону риска, что снижает итоговую оценку в Индексе КП [1]. Отраслевая перспектива дополняется анализом потенциала индустрии на национальном уровне: состояние рынка, регуляторика, структуре потоков лиг и клубов отводится системообразующая функция при оценке горизонта монетизации [5].

Композиция блоков формирует Индекс КП по шкале 0–100 с рекомендуемыми порогами: 75–100 — стратегия экспансии (увеличение CAPEX в инфраструктуру и контент, капитализация бренда, привлечение якорных партнеров); 50–74 — стратегия балансировки (повышение ARPU болельщика, оптимизация стоимости привлечения, реформатирование инвентаря спонсорства, поэтапная модернизация VIP-зон); 0–49 — стратегия стабилизации (жесткая бюджетная дисциплина, концентрация на базовой загрузке стадиона и локальных спонсорах, гибридные медийные проекты с минимумом CAPEX). Внутри каждого порога закрепляется матрица решений: инфраструктура — по данным о загрузке и NPV стадионных инициатив [2]; спонсорство — по структуре бренд-активов и охватам [3; 4]; финансы — по интегральной картине эффективности [1]; отраслевой горизонт — по оценке емкости индустрии и доступности новых окон монетизации [5].

Содержательная связь блоков с управленческими решениями опирается на наблюдаемые тенденции. Маркетинговые продукты лиг формируют точку опоры для роста спонсорства и медиаправ [4]. Стадионные проекты, рассчитанные по NPV/DPP, дают предсказуемые потоки при корректной событийной сетке [2]. Бренд и фан-база усиливают переговорные позиции, что отражается в размере пакетов и мультипликаторах оценки [3]. Интегральные финансовые модели по клубам позволяют быстро отсеивать неустойчивые стратегии и выносить на совет директоров корректные приоритеты [1]. Национальная перспектива индустрии задает потолок монетизации и служит внешним ограничителем для долгосрочных планов.

Заключение

Задача структурирования драйверов коммерческого потенциала решена через пять взаимосвязанных блоков и композитный Индекс КП. Полученная схема позволяет ранжировать клубы, привязывать инвестиции к прогнозной отдаче и задавать прозрачные управленческие пороги. Практическая польза выражена в матрице стратегий для трех зон индекса: экспансия, балансировка, стабилизация. Рекомендации включают событийную эксплуатацию арен с

расчетом NPV/DPP, развитие контентных линий для партнеров, усиление бренд-капитала и дисциплину финансовых процессов. Методическая основа опирается на проверенные подходы к оценке эффективности российских клубов, на описание стадионной монетизации, на факторы стоимости спортивных организаций и на картину индустриального потенциала.

Список литературы

1. Алиев А.А., Литвишко О.В., Юсифова А.И., Фатеева А.А. Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности российских футбольных клубов // Вестник университета. 2021. № 5. С. 85–92.

2. Антипин А.Д., Казиахмедов А.М. Анализ способов коммерциализации спортивных объектов футбольных клубов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 11-1. С. 5–10.

3. Гасымов А. Специфика оценки стоимости спортивных клубов // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2025. Т. 19. № 2. С. 220–228.

4. Гореликов В.А. Маркетинговые продукты российских спортивных лиг как основной источник финансирования // Наука и спорт: современные тенденции. 2022. Т. 10. № 3. С. 73–78.

5. Летютин Д.И. Экономический потенциал футбольной индустрии в России // Электронная наука. 2023. Т. 4. № 1.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНО-СТРОИТЕЛЬНЫМИ РАБОТАМИ НА БАЗЕ КООПЕРАЦИИ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ПРОЕКТИРОВЩИКОВ

Кошечко Александр Николаевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена организационно-методическому контуру управления проектно-строительными работами при совместной деятельности российских и зарубежных проектировщиков. Актуальность поддерживается сдвигом к распределённым командам и нормам контрактования на базе FIDIC; новизна выражена в интеграции правового каркаса с цифровой координацией (TIM/BIM) и риск-менеджментом трансграничных проектов. В рамках работы описаны типовые модели кооперации, изучены механизмы распределения рисков и процедурная связка «контракт — CDE — календарное планирование». Особое внимание уделено настройке единого информационного контура и правилам изменения проектных решений. Работа ставит перед собой цель сформировать операционную схему управления кооперационными проектами. Для её решения использованы сравнительный и нормативно-аналитический подходы, синтез публикаций по TIM/BIM, FIDIC и трансграничному риску. Изучены источники 2022–2025 гг. по правовым и инженерным вопросам. В заключении описываются практические регламенты для проектной организации и заказчика. Статья будет полезна для проектных институтов, девелоперов, инжиниринговых компаний и заказчиков, планирующих международную кооперацию.

Ключевые слова: кооперация проектировщиков, FIDIC, EPC/EPCM, TIM/BIM, CDE, трансграничный риск, календарное планирование, управление изменениями, ответственность сторон, межстрановой проект.

COOPERATIONAL DESIGN AND CONSTRUCTION MANAGEMENT BETWEEN RUSSIAN AND FOREIGN DESIGNERS

Koshechko Alexander Nikolaevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the organizational and methodological framework for managing design and construction work in collaboration between Russian and foreign designers. Its relevance is supported by a shift toward distributed teams and FIDIC-based contracting standards; its novelty lies in the integration of the legal framework with digital coordination (TIM/BIM) and risk management for cross-border projects. This paper describes typical cooperation models, examines risk allocation mechanisms, and the procedural link between contract, CDE, and scheduling. Particular attention is paid to setting up a unified information system and rules for amending design solutions. The paper aims to develop an operational framework for managing cooperative projects. To address this issue, comparative and normative-analytical approaches were used, along with a synthesis of publications on TIM/BIM, FIDIC, and cross-border risk. Sources covering legal and engineering issues from 2022–2025 were reviewed. The conclusion describes practical guidelines for the design organization and the client. This article will be useful for design institutes, developers, engineering companies, and clients planning international cooperation.

Keywords: design cooperation, FIDIC, EPC/EPCM, TIM/BIM, CDE, cross-border risk, scheduling, change management, party responsibilities, cross-country project.

Введение

Цель — выстроить операционную схему управления проектно-строительными работами при кооперации российских и зарубежных проектировщиков на стадиях П, РД и сопровождения строительства. Задачи:

1) описать правовой каркас кооперации с опорой на стандарты FIDIC и российскую практику распределения имущественных потерь;

2) интегрировать цифровую координацию (ТМ/ВМ, среды общих данных) с календарно-сетевым планированием и управлением изменениями;

3) предложить последовательность регламентов для управления рисками и коммуникацией между участниками.

Новизна — увязка контрактной архитектуры FIDIC с методами цифровой диспетчеризации и процедурами трансграничного риск-менеджмента в единой управленческой схеме для распределённых команд.

Материалы и методы

Источник базы знаний сформирован из пяти публикаций. Перед переходом к выжимке укажем вклад каждого автора. Д.С. Белкин [1] анализирует формирование международного строительного контрактного права на основе стандартов FIDIC и выводит требования к кооперации по линии «иностранный консультант — российская сторона». Е.П. Горбанева, А.В. Мищенко [2] предлагают ВМ-модель мониторинга и динамической корректировки календарного плана, пригодную для увязки проектных изменений с производственной логистикой. Е.А. Кузнецов [3] описывает механизм интеграционной шины управления для трансграничных проектов и связывает его с оценочными индикаторами риска. И.Г. Лукманова, Е.В. Ухалкин [4] фиксируют барьеры внедрения ТМ/ВМ в российской отрасли и дают алгоритм активизации перехода, включая выбор ПО и экономическое обоснование. Н.А. Ляпустина, О.С. Рыбка [5] рассматривают положения FIDIC Silver Book о возмещении имущественных потерь в строительном подряде и применимость таких условий в российских реалиях.

Методы: сравнительный анализ норм FIDIC и отечественных практик, нормативно-правовой анализ, структурирование требований к CDE, синтез моделей календарного управления и риск-оценки; использованы приёмы картирования информационных потоков и трассировки изменений по цепочке «решение — чертёж — спецификация — график».

Результаты и обсуждение

При межстрановой кооперации уместен двухконтурный договорный дизайн: основной договор с российским заказчиком на EPC/EPCM-основе и субконсультационный блок с зарубежной проектной организацией, где используются оговорки FIDIC о распределении рисков и возмещении имущественных потерь. Правовая литература подчёркивает значимость прозрачного закрепления зон ответственности, причинно-следственной связи и доказательных стандартов для расходов, связанных с изменениями и задержками [1; 5]. Это снижает правовую неопределённость на стыке юрисдикций и задаёт предсказуемую процедуру урегулирования претензий.

Кооперация продуктивна при наличии единой среды общих данных (CDE) и дисциплины версионирования. Российские работы по ТМ/ВМ фиксируют, что без формализованной модели данных, регламента атрибутов и экономического обоснования перехода к ТМ устойчивый эффект не достигается [4]. Для распределённых коллективов целесообразно закреплять матрицу ответственности за информационные объекты (Model Responsibility Matrix), правила допуска к пакетам работ и SLA на публикацию ревизий, что создаёт предиктивность цепочки «задание — модель — выпуск РД».

Инженерные исследования показывают, что информационная модель способна питать алгоритмы мониторинга и корректировки графика, разделяя статические и динамические компоненты и позволяя учитывать стохастические воздействия [2]. Практическая польза для кооперации: календарная сетка синхронизируется с выпусками проектной документации, а окно заморозки решений (decision freeze) привязывается к путям критичности. Это

снижает количество итераций между иностранным автором решения и российским генпроектировщиком при неизбежных корректировках исходных данных.

Для трансграничных проектов целесообразно формировать интеграционную шину управления, где события риска, их индикаторы и управляющие воздействия трассируются между контрактным блоком, CDE и календарём [3]. При кооперации команд из разных правовых сред такой «шлюз» стабилизирует управление изменениями: изменение, инициированное зарубежным проектировщиком, проходит сквозную проверку на влияние по срокам, стоимости и соответствию обязательствам FIDIC (например, уведомления, подтверждение события, методика оценки суммы). В частных случаях добавляется матрица аллокации рисков: проектные допущения, коллизии норм и стандартов, логистика импортных материалов.

По результатам правовых исследований, положения Silver Book о возмещении имущественных потерь и структуре уведомлений задают понятные правила поведения сторон в случае отклонений, если в договоре корректно адаптированы определения, сроки и доказательная база [5]. Для российских проектов с иностранным участием это создаёт совместимый язык управления, особенно при EPC/DB проектировании, где ответственность за узловые решения концентрируется. Отечественная правовая доктрина, посвящённая становлению международного строительного контрактного права, указывает на рост значения унифицированных стандартов для кооперации и экспортной выручки инжиниринга [1].

Алгоритм внедрения. С учётом отраслевых барьеров внедрения TIM, описанных в инженерной литературе (дефицит кадров, стоимость ПО, фрагментарность нормативки) [4], вводится переходный регламент:

- 1) пресет атрибутов и LOD/LOI по стадиям,
- 2) реестр «критических» информационных объектов с владельцами и SLA,
- 3) соглашение об обмене данными между российскими и зарубежными участниками (форматы, частота, процедуры согласования),
- 4) интеграция CDE и календаря с правилами «заморозки» решений,
- 5) контрактные приложения с картой рисков и порядком возмещения имущественных потерь по FIDIC [5],
- 6) связка с интеграционной шиной управления рисками, где индикаторы риска автоматически подают сигналы в календарный план [3],
- 7) регламент управления коллизиями норм/стандартов (приоритеты, трассировка оснований).

При такой конфигурации снижается число конфликтов из-за неоднозначных границ ответственности, ускоряется выпуск РД за счёт дисциплины публикаций и предсказуемой процедуры изменений; повышается управляемость графика благодаря модели, способной связывать данные проектирования с оценкой сдвигов и компенсирующих мероприятий [2], а контрактные положения FIDIC дают рычаги для структурирования претензионной работы и компенсационных механизмов [1; 5]. Для российских организаций с ограничениями по зарубежному ПО уместна стратегия поэтапного перехода и экономического обоснования внедрения TIM, описанная в отраслевой литературе [4].

Заключение

Сформирована управленческая схема кооперации российских и зарубежных проектировщиков, опирающаяся на FIDIC-совместимое контрактование, дисциплину CDE и алгоритмы календарной корректировки. Выполнены задачи по:

- 1) описанию правового каркаса кооперации и механики возмещения имущественных потерь;
- 2) интеграции TIM/BIM-координации с календарным планированием и процедурой «заморозки» решений;

3) заданию регламентов риск-менеджмента через интеграционную шину.

Предложенная конфигурация пригодна для ЕРС/ЕРСМ-практик, трансграничных ГЧП и экспортных инжиниринговых проектов с распределёнными командами.

Список литературы

1. Белкин Д.С. Международно-правовое сотрудничество в сфере строительства: развитие международного строительного контрактного права как отрасли международно-правовых наук в рамках МФИК // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 154–160. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-154-160.

2. Горбанева Е.П., Мищенко А.В. BIM-технологии мониторинга и динамической корректировки хода реализации календарного плана строительства // Научный журнал строительства и архитектуры. 2022. № 4 (68). С. 83–95. DOI: 10.36622/VSTU.2022.68.4.008.

3. Кузнецов Е.А. Моделирование управления проектными рисками в трансграничном строительстве на основе внедрения интеграционной шины управления // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 12. С. 7711–7726. DOI: 10.18334/erp.14.12.122228.

4. Лукманова И.Г., Ухалкин Е.В. Активизация внедрения технологий информационного моделирования в российской строительной отрасли // Вестник МГСУ. 2023. Т. 18, № 12. С. 2004–2014.

5. Ляпустина Н.А., Рыбка О.С. Перспективы применения положений о возмещении имущественных потерь, закреплённых в FIDIC Silver Book, в сфере строительного подряда в России // Юридические исследования. 2024. № 6. С. 1–14. DOI: 10.25136/2409-7136.2024.6.70982.

СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ

Краснов Николай Владимирович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена системной реконструкции механизмов формирования и использования кадрового потенциала государственной службы российских регионов. Показана взаимосвязь уровней кадровой вертикали и региональных практик, уточнены границы понятий «резерв», «зрелость кадровых технологий», «цифровой профиль компетенций». Новизна состоит в интеграции федеральных и региональных организационных решений в единую управленческую схему с измеримыми результатами. В рамках работы описаны институциональные сдвиги 2024 года, проанализированы модели кадрового обеспечения в субъектах РФ, оценены инструменты отбора, развития и задействования служащих. Изучены публикации последних лет; использован сравнительный и проблемно-ориентированный анализ. Особое внимание уделено связке «резерв—подготовка—распределение» и метрикам фактического применения кадрового потенциала. Работа ставит перед собой задачу определить условия повышения результативности региональных систем и снизить потери на этапе использования сформированного резерва. Для решения применены сравнительный анализ, логический синтез, контент-анализ источников. В заключении описываются контуры целевой модели и набор проверяемых индикаторов. Статья будет полезна для органов исполнительной власти субъектов РФ, кадровых подразделений, исследователей публичного управления

Ключевые слова: государственная служба, кадровый потенциал, кадровый резерв, регионы России, зрелость кадровых технологий, оценка компетенций, ротация и проектное распределение, цифровизация HR, метрики использования, управленческие решения.

SYSTEMS FOR DEVELOPING AND UTILIZING HUMAN RESOURCES IN THE CIVIL SERVICE OF RUSSIAN REGIONS

Krasnov Nikolai Vladimirovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article is devoted to the systemic reconstruction of mechanisms for developing and utilizing human resources in the civil service of Russian regions. It demonstrates the relationship between the levels of the personnel vertical and regional practices, and clarifies the boundaries of the concepts of “reserve,” “maturity of HR technologies,” and “digital competency profile.” The novelty lies in the integration of federal and regional organizational decisions into a single management framework with measurable results. This paper describes institutional shifts in 2024, analyzes human resources models in the constituent entities of the Russian Federation, and evaluates the tools for selecting, developing, and engaging employees. Recent publications are reviewed, using comparative and problem-oriented analysis. Particular attention is paid to the “reserve-training-deployment” linkage and metrics for the actual use of human resources. The paper aims to identify conditions for improving the effectiveness of regional systems and reducing losses during the utilization phase of the established reserve. Comparative analysis, logical synthesis, and content analysis of sources were used to address this issue. The conclusion describes the outline of the target model and a set of testable indicators. This article will be useful for executive authorities of the constituent entities of the Russian Federation, human resources departments, and public administration researchers.

Keywords: civil service, human resources potential, talent pool, Russian regions, maturity of HR technologies, competency assessment, rotation and project-based assignment, HR digitalization, utilization metrics, management decisions.

Введение

Российские регионы находятся в фазе переустройства кадровых решений, где от синхронизации федеральных и территориальных практик зависит доступность управленческих компетенций на местах. Демографические сдвиги, ускорение нормативных изменений и распространение цифровых HR-инструментов смещают центр тяжести с поиска кадров к удержанию и целевому задействованию уже подготовленных служащих.

Цель исследования — предложить целостную схему формирования и применения кадрового потенциала на региональном уровне с учетом новой конфигурации резерва. Задачи:

- 1) описать институциональные новшества в построении кадровой вертикали и их влияние на регионы;
- 2) сопоставить типовые региональные процедуры отбора и подготовки с требованиями зрелости кадровых технологий;
- 3) выделить индикаторы фактического использования кадрового потенциала через ротации, проектные назначения и замещения.

Новизна выражена в объединении разнородных управленческих практик (федеральных и региональных) в рабочую схему с верифицируемыми выходами для органов власти

Материалы и методы

Эмпирическую и теоретическую базу составили пять источников последних лет; ниже дана функциональная характеристика каждого для целей исследования: Г.А. Борщевский [1] анализирует появление федерального резерва и завершение построения кадровой вертикали; Л.Л. Карама, О.А. Генкуленко [2] описывают действующую региональную процедуру на примере правительства Калининградской области; А.Г. Комиссаров, И.Б. Шебураков [3] вводят категорию зрелости кадровых технологий и показывают связь резервов с мотивацией и карьерными ожиданиями; Ф.В. Кувиков [4] обобщает управленческие дефициты и формулирует набор направлений по совершенствованию кадрового потенциала в госуправлении; Т.В. Смирнов [5] фиксирует сдвиг к цифровизации и расширение требований к компетенциям, включая платформенные решения и новые форматы взаимодействия.

Применены сравнительный анализ, контент-анализ научных и нормативно-методических публикаций, логический синтез; для верификации выводов использованы перекрестные ссылки между источниками

Результаты и обсуждение

Федеральный резерв, оформленный в 2024 году, завершил сборку многоуровневой кадровой конструкции: местные, региональные и федеральные списки теперь соединены в вертикаль с едиными принципами отбора и приоритизации кандидатов [1]. Для регионов это означает обязательную стыковку внутренних регламентов с федеральными требованиями к прозрачности конкурсов, оценке заслуг и механизмам удержания подготовленных управленцев [1; 3]. Такая увязка устраняет разрывы между подготовкой и фактическим назначением, снижает потери на переходах между уровнями системы.

Полевой опыт Калининградской области показывает, как региональная администрация выстраивает конвейер: планирование потребности, конкурсные процедуры, введение в должность, последующее развитие и контроль результативности. Публикация фиксирует последовательность действий и точки ответственности, где наиболее часты сбои — информирование, стандартизация оценочных процедур, наставничество после назначения [2]. В сопоставлении с федеральной моделью именно этапы «вхождение—наставничество—первичная оценка» дают основной вклад в снижение текучести и рост качества исполнения поручений [2; 3].

Зрелость кадровых технологий, предложенная в [3], задает рабочую шкалу для регионов. Нижние уровни — разрозненные конкурсы и эпизодические тренинги; средние — регулярная оценка компетенций и индивидуальные планы развития; верхние — полноценные карьерные маршруты, связка обучения с проектными распределениями, аналитика результативности после назначения. Перенос этой шкалы в практику позволяет формировать систему, где резерв — не «ожидающий список», а ресурс оперативного проектного закрытия управленческих задач [3]. На этой основе регион получает критерии аудита HR-процессов: доля назначений из резерва; время закрытия вакансии; коэффициент соответствия компетенций профилю должности; доля проектных назначений с последующим закреплением.

Содержательные разрывы в кадровом обеспечении региональных органов, перечисленные в [4], группируются по трем линиям: стандартизация отбора, непрерывное развитие и мотивирующие траектории. Для минимизации разрывов целесообразно перевести оценку на регулярный цикл и закрепить персональные планы развития, увязанные с конкретными задачами подразделений. В противном случае резерв сохраняется «на бумаге», а кадровый потенциал расходуется неравномерно между ведомствами [4]

Цифровизация заметно меняет конфигурацию компетенций и сами способы задействования кадрового резерва. По [5], устойчивые результаты дают платформенные решения: цифровой профиль служащего, база оценок и результатов, интеграция обучения с назначениями. Для регионов приоритет — связывание профилей компетенций с реестром задач и проектных ролей: не просто хранение анкет, а подбор «под роль» с учетом поведенческих индикаторов и подтвержденных кейсов [5]. Такой подход повышает вероятность успешного назначения и ускоряет адаптацию после перевода.

Синтезируя [1–5], целесообразно выделить рабочую схему «формирование — развитие — использование». Формирование: прогноз потребности, адресное информирование, конкурс с многокомпонентной оценкой (тест, кейс, интервью по компетенциям), включение в резерв [2; 3]. Развитие: наставничество, краткие модули под дефицит компетенций, контроль выполнения индивидуальных планов [3; 4]. Использование: назначение на вакансию и/или проектное распределение с последующей оценкой влияния на показатели подразделения; повторный цикл корректировок профиля [1; 5].

Для диагностики зрелости региональной системы кадрового обеспечения предлагается набор индикаторов, вытекающих из логики источников: доля закрытых вакансий из резерва; среднее время назначения после включения; доля резервистов с завершенными индивидуальными планами; коэффициент закрепления после проектного назначения; доля руководящих позиций, закрытых через внутреннюю ротацию; динамика результативности подразделений после ключевых назначений [1; 3; 5].

Отдельного внимания заслуживает связь мотивации резервистов и управленческих результатов. По [3], карьерные ожидания и готовность к мобильности растут при прозрачных правилах переходов и привязке обучения к реальным проектам. Региональная практика подтверждает: наставничество и первые 100 дней критичны для удержания, а открытый формат отчетности по конкурсам повышает доверие и приток кандидатов [2; 3].

Наконец, управленческие решения должны закрепляться в регламентах и бюджетировании. По [1], завершение вертикали резервов создало инфраструктурную основу; по [4] — без системного цикла развития кадров эффект размывается; по [5] — цифровые сервисы ускоряют подбор и снижают риски несоответствия. Комбинация этих линий дает региону маршрут внедрения: аудит процедур; перенос зрелостной шкалы в КРІ; настройка цифрового профиля компетенций; запуск проектных назначений с последующей оценкой вклада в показатели ведомств.

Заключение

Проведенный анализ уточнил конструкцию региональной системы кадрового обеспечения: кадровый резерв работает как источник быстрых управленческих назначений

при условии регулярной оценки компетенций и связки обучения с проектными ролями. Решены поставленные задачи: описаны институциональные новшества и их влияние на регионы; сопоставлены региональные процедуры с логикой зрелости кадровых технологий; предложены индикаторы фактического использования кадрового потенциала через назначения, ротации и проектные распределения. Рекомендован маршрут внедрения: аудит и стандартизация отбора, запуск циклов развития, интеграция цифрового профиля с реестром задач, фиксация КРІ по использованию резерва. Суммарный эффект выражается в сокращении времени закрытия позиций, росте доли назначений из резерва, снижении текучести и повышении результативности подразделений

Список литературы

1. Борщевский Г.А. Федеральный резерв госслужбы как завершающий элемент кадровой вертикали. Вопросы государственного и муниципального управления, 2024, № 2, с. 7–40.
2. Карама Л.Л., Генкуленко О.А. Система формирования кадрового состава государственной гражданской службы в субъекте Российской Федерации: на примере правительства Калининградской области. Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота, 2024, № 4(70), с. 37–42.
3. Комиссаров А.Г., Шебураков И.Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы. Вопросы государственного и муниципального управления, 2024, № 1, с. 7–38.
4. Кувиков Ф.В. Кадровый потенциал государственного управления и проблемы его совершенствования. Вестник Алтайской академии экономики и права, 2024, № 2 (ч. 2), с. 214–217.
5. Смирнов Т.В. Особенности формирования кадрового потенциала государственной службы в условиях цифровизации экономики. Лидерство и менеджмент, 2025, т. 12, № 2, с. 447–464.

ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ В СФЕРЕ УСЛУГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Кучма Дмитрий Ильич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена внутрикорпоративному обучению в компаниях сферы услуг как инструменту повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Обоснована актуальность перехода от разрозненных обучающих инициатив к системной архитектуре развития компетенций, связанной с процессами подбора, адаптации и управления результативностью. Новизна выражена в интеграции стратегической логики обучения с цифровыми форматами, применяемыми в сервисных бизнес-моделях. Описаны организационные принципы программ, изучены современные методы и технологические решения, уделено внимание измерению отдачи обучения через показатели операционной продуктивности и качества сервиса. Цель работы — сформировать методологически связную модель внутрикорпоративного обучения для сервисных компаний. Для решения задачи задействованы сравнительный анализ, синтез результатов отечественных исследований и структурирование метрик эффективности. Изучены источники 2022–2025 гг. В заключении представлены практические выводы для руководителей и HR-подразделений компаний услуг, ориентированных на устойчивое улучшение показателей обслуживания и затратной эффективности.

Ключевые слова: внутрикорпоративное обучение, сфера услуг, гостиничный бизнес, e-learning, смешанные форматы, кросс-тренинг, микрообучение, геймификация, эффективность HR, метрики обучения.

INTRACORPORATE TRAINING IN THE SERVICE INDUSTRY AS A TOOL FOR IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFICIENCY

Kuchma Dmitry Ilyich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines in-house training in service companies as a tool for improving human resource management efficiency. It substantiates the need for a transition from disparate training initiatives to a systemic architecture for developing competencies related to the processes of selection, adaptation, and performance management. The novelty lies in the integration of strategic training logic with digital formats used in service business models. The organizational principles of the programs are described, modern methods and technological solutions are examined, and attention is paid to measuring the impact of training through operational productivity and service quality indicators. The goal of the study is to develop a methodologically coherent model of in-house training for service companies. This task is addressed through a comparative analysis, synthesis of domestic research results, and the structuring of performance metrics. Sources from 2022–2025 are reviewed. The conclusion presents practical implications for managers and HR departments of service companies focused on sustainable improvement of service performance and cost efficiency.

Keywords: in-house training, service industry, hospitality industry, e-learning, blended formats, cross-training, microlearning, gamification, HR effectiveness, learning metrics.

Введение

Высокая вариативность клиентских ситуаций и требование к быстрому обновлению навыков сотрудников усиливают значение программ внутрикорпоративного обучения в

сервисных компаниях. Цель исследования — предложить целостную модель планирования и реализации обучения как инструмента управления человеческими ресурсами в организациях услуг. Задачи:

- 1) систематизировать современные подходы и форматы обучения в сервисных индустриях;
- 2) увязать архитектуру программ с процессами HR-контуров (подбор, адаптация, управление эффективностью, удержание);
- 3) предложить набор метрик, позволяющих оценивать влияние обучения на качество сервиса и экономические результаты.

Новизна заключается в сопряжении стратегической постановки обучения с цифровыми практиками (e-learning, микроформаты, геймификация) и в привязке измерений к операционным показателям, отражающим специфику услуг.

Материалы и методы

Эмпирическую базу составили публикации по стратегическому управлению корпоративным обучением, цифровым форматам и методам подготовки персонала в индустрии гостеприимства и иных сервисных секторах последних лет. Для разработки модели использованы результаты следующих авторов: Л.Н. Иванова-Швец и Н.А. Жирова охарактеризовали обучение как элемент стратегического управления персоналом, выделив направления, формы и способы оценки выгод [1]. Ю.Ю. Колодезникова описала цифровые технологии обучения и типовые проблемы внедрения в организациях [2]. Г.А. Комаров рассмотрел подготовку персонала в международной индустрии гостеприимства с акцентом на электронные форматы, кросс-тренинг и кейс-метод [3]. Д.Д. Макарова и Е.В. Денич проследили трансформацию методов обучения в гостиничном бизнесе, включая гибридные решения и практико-ориентированные техники [4]. Д.В. Ралык и С.Г. Черванов предложили концептуальную модель цифрового обучения сотрудников гостиниц, в том числе с описанием геймифицированных решений и связью с организационными способностями [5].

Методы исследования: сравнительный анализ, структурно-логический синтез, аналитика источников, конструирование метрик эффективности.

Результаты и обсуждение

В сервисных компаниях обучение выступает не разовой активностью, а управленческим контуром, который задаёт траектории компетенций под стратегические цели подразделений взаимодействия с клиентами. Устойчивая схема выстраивается через:

- а) картирование критичных компетенций по ролям фронт- и бэк-офиса;
- б) соединение программ с кадровым планированием;
- в) внедрение циклов «диагностика — обучение — применение — обратная связь — корректировка».

Подобная логика следует из выводов о месте корпоративного обучения в стратегическом управлении персоналом и необходимости баланса между формами, затратами и результатами [1].

Цифровые форматы и их пригодность для услуг. Опыт сервисных отраслей показывает высокую применимость e-learning, смешанного обучения и кросс-тренинга к динамике операционных смен и сезонности спроса. Электронные курсы обеспечивают масштабируемость и быстрый релиз обновлений сценариев обслуживания, кросс-тренинг снижает уязвимость графиков, кейс-метод формирует ситуационное мышление при работе с претензиями и апселлом [3]. Цифровизация усиливает персонализацию: микрообучение под конкретный шаг клиентского путешествия и геймификация для удержания внимания и закрепления навыков повышают полноту прохождения траекторий и скорость выхода на целевые показатели [2; 5].

В гостиничном бизнесе такие решения уже описаны как элементы инновационного

управления организационными способностями отеля, где обучающие модули привязаны к функциям менеджмента — от приёма и размещения до хозяйственной службы [5]. Трансформация методик в гостиничном сегменте, включающая симуляции, разборы инцидентов и гибридные форматы, подтверждает пригодность сочетаний «онлайн-модуль + наставничество + практическая отработка на смене» для сервисных операций [4].

Архитектура программ для сервисных компаний. Предлагается технологический конструктор, собранный из пяти узлов:

- 1) диагностика компетенций и «узких мест» процесса обслуживания (анкеты и чек-листы мастерства; разбор скрытых покупок и отзывов клиентов);
- 2) библиотека микроуроков, соотнесённая с картой клиентских точек контакта;
- 3) тренажёры и симуляции типовых сценариев (обработка жалоб, апселл, коммуникация в омниканале);
- 4) кросс-тренинг для взаимозаменяемости ролей в пиковые периоды;
- 5) контур наставничества и обратной связи с фиксацией результатов в HRIS/LMS.

Такая архитектура согласуется с описанной практикой международных сетей, где электронные форматы и кросс-тренинг связаны с операционной устойчивостью и качеством сервиса [3; 4], и с моделями цифрового обучения, поддерживающими развитие как «жёстких», так и «мягких» навыков [5].

Механизмы влияния на эффективность управления HR. Встроенность обучения в HR-процессы выражается в:

- а) сокращении времени адаптации за счёт микроформатов, привязанных к рабочим задачам;
- б) снижении текучести благодаря ясным траекториям роста и системе наставничества;
- в) росте вовлечённости за счёт геймификации и своевременной обратной связи;
- г) повышении результативности через перевод знаний в регламенты, чек-листы и стандарты.

Стратегическая интеграция обучения в систему управления персоналом трактуется в исследованиях как условие синхронизации затрат на развитие и получаемых выгод, что закреплено в отечественных работах по стратегическому HR-менеджменту [1], а цифровые решения описаны как средство персонализации траекторий и снижения барьеров распространения знаний [2].

Для оценки отдачи обучения предлагается комбинировать:

- 1) показатели обучения (охват, завершённость, тесты, активность в тренажёрах);
- 2) показатели применения (скорость достижения целевого качества в чек-листах, доля верных действий в симуляциях и на рабочем месте);
- 3) операционные и клиентские показатели (t-to-proficiency в сменах, доля допродаж, коэффициент решений по жалобам, CSI/NPS в релевантных точках контакта, стабильность SLA на пиках нагрузки);
- 4) кадровые исходы (удержание на критичных ролях, внутренние назначения).

Исследования по гостиничному сектору указывают на результативность смешанных форматов и кросс-тренинга для роста стабильности обслуживания, а модели цифрового обучения описывают причинную связь между структурой программ и организационными способностями [3; 4; 5]. Подход к балансировке затрат и выгод, включая отбор метрик для управленческих решений, развёрнут в работах по стратегическому управлению персоналом [1], тогда как публикации по цифровизации обучения фиксируют риски перегрузки контентом и важность проектирования микроформатов под рабочий процесс [2].

Практика сервисных компаний подтверждает значимость:

- 1) проектирования учебного контента от «карты операций», а не от абстрактных тем;
- 2) постоянного цикла улучшений на базе данных LMS/HRIS и клиентской аналитики;
- 3) согласования обучения с кадровым планированием, графиками и моделями численности;
- 4) поддержки наставничества как механизма переноса навыков из симулятора в реальную

смену.

Отраслевые обзоры в индустрии гостеприимства и исследования отечественных авторов дают достаточные основания для такого набора условий.

Заключение

Сформирована модель обучения для компаний сферы услуг с увязкой стратегических целей, цифровых форматов и операционных метрик. Задача 1 решена через систематизацию электронных и гибридных методов, кросс-тренинга и практико-ориентированных техник [3; 4]. Задача 2 решена через архитектуру «диагностика — микрообучение — симуляции — наставничество — регламентирование» с фокусом на организационные способности и устойчивость обслуживания [5; 3]. Задача 3 решена через набор метрик, совмещающий показатели обучения, применения, операционные результаты и кадровые исходы, согласованных со стратегическим управлением персоналом.

Список литературы

1. Иванова-Швец Л.Н., Жирова Н.А. Роль корпоративного обучения в стратегическом управлении персоналом современных организаций. *Лидерство и менеджмент*, 2025, Т. 12, № 3, с. 655–666.
2. Колодезникова Ю.Ю. Цифровизация обучения персонала: новые технологии и проблемы их внедрения. *Гуманитарный научный журнал*, 2023, № 1-1, с. 30–39.
3. Комаров Г.А. Современные подходы к обучению персонала в международной индустрии гостеприимства. *Российский внешнеэкономический вестник*, 2024, № 6, с. 99–108.
4. Макарова Д.Д., Денич Е.В. Трансформация методов обучения сотрудников в гостиничном бизнесе. *Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса*, 2022, Т. 16, № 2, с. 163–172.
5. Ралык Д.В., Черванов С.Г. Цифровое обучение в управлении организационными способностями предприятий индустрии гостеприимства. *Финансовый менеджмент*, 2025, № 8.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ

Лавров Александр Александрович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена обновлению панели индикаторов устойчивого развития для субъектов Российской Федерации с опорой на сопоставимые источники статистики и современные прикладные методики. Актуальность определяется необходимостью перехода от разрозненных перечней метрик к управляемой измерительной системе, пригодной для межрегиональных сопоставлений и привязки к целям и задачам региональной политики. Новизна выражена в конструкторе унифицированной панели из блоков «социальный», «экономический», «экологический», «институциональный» и «инфраструктурно-цифровой», в правилах отбора показателей и в алгоритме нормализации и агрегирования с учётом чувствительности к данным. В рамках работы описаны существующие подходы, изучены ограничения их применения на региональном уровне и предложена схема согласования национального и субнационального уровней. Особое внимание уделено процедурам валидации и трассировке индикаторов к целям устойчивого развития. Работа ставит перед собой цель сконструировать воспроизводимую систему показателей для регулярной региональной диагностики. Для её решения используются сравнительный анализ, логико-структурное моделирование, источниковедение и приёмы интегрального оценивания. Изучены профильные публикации и официальные статистические сборники. В заключении изложены практические рекомендации по внедрению, включая регламенты обновления и требования к данным. Статья будет полезна для органов власти, аналитиков регионального развития и разработчиков стратегий.

Ключевые слова: устойчивое развитие регионов, ЦУР, система показателей, интегральный индекс, нормализация, взвешивание, ESG, качество жизни, Росстат, региональная политика.

IMPROVING THE SYSTEM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT INDICATORS FOR RUSSIA'S REGIONS

Lavrov Alexander Alexandrovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article is devoted to updating the dashboard of sustainable development indicators for the constituent entities of the Russian Federation, drawing on comparable statistical sources and modern applied methodologies. The relevance of this research is determined by the need to transition from disparate lists of metrics to a manageable measurement system suitable for interregional comparisons and linking it to regional policy goals and objectives. The novelty lies in the design of a unified dashboard consisting of “social,” “economic,” “environmental,” “institutional,” and “infrastructure-digital” blocks, the rules for selecting indicators, and the normalization and aggregation algorithm taking into account data sensitivity. This paper describes existing approaches, examines the limitations of their application at the regional level, and proposes a framework for harmonizing the national and subnational levels. Particular attention is paid to validation procedures and the tracing of indicators to the sustainable development goals. The aim of this paper is to construct a reproducible indicator system for regular regional diagnostics. Comparative analysis, logical-structural modeling, source studies, and integrated assessment techniques are used to address this issue. Relevant publications and official statistical digests were reviewed. The conclusion provides practical recommendations for implementation, including update procedures and data requirements. The article will be useful for government agencies, regional development analysts, and strategy developers.

Keywords: sustainable regional development, SDGs, indicator system, integrated index, normalization, weighting, ESG, quality of life, Rosstat, regional policy.

Введение

Региональная политика в России опирается на широкие массивы статистики, при этом измерительные практики по устойчивому развитию неоднородны: используются индексы качества жизни, наборы индикаторов ЦУР, ESG-рейтинги городов и регионов, тематические эколого-экономические оценки. Разнотечения методик и источников снижают сопоставимость, усложняют приоритизацию и мониторинг.

Цель исследования — предложить воспроизводимую систему показателей устойчивого развития для субъектов РФ, согласованную с национальным набором ЦУР и пригодную для межрегионального ранжирования и трекинга динамики. Задачи:

1) критически сопоставить применяемые в России подходы к измерению устойчивого развития и выделить пригодные для субнационального уровня процедуры нормализации и агрегирования;

2) сформировать структуру панели индикаторов с чёткими правилами отбора, трассировкой к целям и источникам данных;

3) описать регламент расчётов и обновления, включая веса, визуализацию и процедуры валидации.

Новизна заключается в цельной конструкции панели и в регламенте её применения, который связывает статистические источники, алгоритмы нормализации и управленческую интерпретацию результатов.

Материалы и методы

В качестве исходной базы использованы академические и официальные источники. Перед перечислением авторов отметим общую логику отбора: учитывались публикации последних лет с апробированными методиками интегральной оценки и официальные сборники федеральной статистики для обеспечения воспроизводимости. И.В. Гришина и соавт. [1] разработали интегральный индекс достижения ЦУР регионами РФ с этапами: селекция показателей, нормализация, агрегирование, визуализация и интерпретация; источник ценен правилами адаптации глобального индикаторного набора к российским условиям. И.В. Коршунов [2] выполнил содержательный разбор включения устойчивого развития в региональные стратегии, выделив типовые подходы и пробелы показателей. Федеральная служба государственной статистики [3] представила национальный набор метрик ЦУР и сопоставимые ряды, пригодные для субнациональной локализации. А.В. Самохин, С.А. Мясников [4] описали методику ESG-индекса для городов России и процедуру ранжирования по блокам E-S-G, полезную для институционально-управленческого блока. С.В. Соловьёва [5] рассмотрела перенос глобальных интегральных индексов к региональному уровню, подчеркнув значимость энерго- и материалоёмкости в региональной оценке.

Методы: сравнительный анализ методик, логико-структурное моделирование системы показателей, источниковедческий анализ и отбор индикаторов, нормализация (min–max, робастные шкалы), агрегирование средневзвешенным баллом, проверка устойчивости результатов к выбору весов, матричное сопоставление индикаторов с целями устойчив. развития и национальными приоритетами.

Результаты и обсуждение

Сравнение подходов подтверждает потребность в унификации. Интегральный индекс достижения ЦУР для регионов РФ задаёт понятную последовательность операций: формирование набора индикаторов из официальных источников, нормализация разнородных величин, подсчёт оценок по каждой цели, агрегирование в сводную метрику, визуализация

и интерпретация с выводом управленческих приоритетов [1]. Такой конвейер снимает проблему несоизмеримости натуральных показателей и создаёт основу для межрегиональных сопоставлений. При этом требования к выбору индикаторов жёсткие: исключение дублирования между целями, привязка к регулярной статистике, объяснённая связь показателя с содержанием цели [1].

Практика стратегирования фиксирует дисбаланс: экономические метрики чаще всего переводятся в целевые ориентиры, в то время как социальные и экологические блоки нередко представлены декларативно и без исчерпывающей измерительной базы [2]. Такая конфигурация стратегий ведёт к разрывам между заявленными приоритетами и системой мониторинга. Для исправления ситуации требуется сшивка стратегических задач с измеримой панелью, причём в разрезе каждой цели — с указанием источника данных, периодичности и допустимых правил нормализации [2].

Официальные статистические сборники по ЦУР предоставляют необходимую опору. Национальный набор содержит показатели по всем 17 целям и опирается на согласованные определения и методики расчёта; часть метрик адаптирована к российской статистике, что упрощает перенос на субнациональный уровень [3]. Однако простой обзор рядов не обеспечивает агрегированную оценку прогресса регионов; для задач управления требуется переход к интегральным формулам, где нормализация и веса заданы прозрачно и воспроизводимо [1; 3].

Для институционально-управленческого блока целесообразно учитывать ESG-подход в территориальных оценках. Городской ESG-индекс описывает процедурный набор: нормирование статистических, социологических и геопространственных показателей, группировка по E-S-G и последующее ранжирование; такой дизайн полезен для регионального уровня при включении показателей «управление» (доступ к данным, открытость, регуляторные практики, участие граждан) и служит мостом между целями и проектной повесткой [4].

С переносом глобальных интегральных индикаторов на российские территории связаны методические тонкости. Система «beyond GDP» предполагает учёт истощения природного капитала и экстерналий; при переходе к региональному уровню критично вводить энергоёмкость и материалоёмкость, а также затраты на охрану природы и поддержку человеческого капитала как модификаторы итоговой оценки [5]. Такой набор даёт чувствительность к структуре экономики, типу специализации и экологическим ограничениям территории [5].

Сопоставление методик позволяет сформировать конструкт унифицированной панели. Предлагается пятиблочная структура: социальный блок (бедность, продолжительность жизни, смертность трудоспособного возраста, образование и навыки), экономический блок (ВРП на душу с поправкой, инвестиции, производительность, МСП), экологический блок (выбросы заявленных загрязнителей в расчёте на население/ВРП, обращение с отходами, доля затрат на охр. среды), институциональный блок (доля открытых наборов данных, сроки публикации показателей, практики общественного участия), инфраструктурно-цифровой блок (доступ к скоростному интернету, транспортная связанность, коммунальная надёжность). Каждый показатель трассируется к соответствующей цели и источнику Росстата или сопоставимого открытого набора [3; 4; 5]. Для показателей денежного ряда требуется дефлятирование и, при межрегиональных сравнениях, поправка на различия ценовых уровней; подобные приёмы уже использовались при построении интегральных оценок [1].

Для монотонных показателей целесообразна линейная шкала min–max на базе межрегиональных распределений с ежегодной переоценкой ориентиров; для показателей с выбросами — winsorization или медианно-квартильные шкалы. Направление улучшения фиксируется заранее; для индикаторов «затрат» применяется инверсия. Такая процедура напрямую следует из работ по построению интегральных индексов регионального уровня [1; 5].

Базовый вариант — равновесовый подход на уровне целей с последующим усреднением

внутри цели; альтернативный — комбинация экспертной процедуры и данных (энтропийные веса) с проверкой чувствительности. Обоснование смешанной схемы вытекает из логики интегральных оценок и городских ESG-моделей, где сочетаются нормативные и эмпирические основания [1; 4].

Сводный балл рассчитывается по целям и по блокам; выводится интегральная оценка устойчивого развития региона, сопровождаемая «паучьей диаграммой» для выявления профиля сильных и слабых сторон. Параллельно сохраняется панель по отдельным целям для политики «точечной настройки», что согласуется с практикой формирования информационных панелей [1; 3]. Валидация. Для проверки устойчивости вычислений применяются:

1) перекрёстные сравнения с близкими по содержанию наборами (например, городские/ региональные ESG-рейтинги) [4];

2) сопоставление с тематическими эколого-экономическими оценками, где энергоёмкость и материалоёмкость играют значимую роль [5];

3) визуальная проверка на аномалии и «двойные счёты», на что указывалось в исследованиях по адаптации глобальных списков показателей [1].

Регламент данных. Источники — официальная статистика и открытые государственные наборы; для каждого показателя фиксируются код, определение, периодичность и ответственный поставщик [3]. Сроки обновления и правила пересмотра шкал описываются в едином методическом листе. Связка со стратегическими документами регионов налаживается через таблицу соответствия «цель — задача — индикатор — источник — интервал обновления», что снимает разрыв между стратегией и мониторингом [2; 3].

По итогам сопоставления методик предлагается вести двойной контур: сводный индекс для коммуникации и мониторинга целей и расширенная панель для решений (пороговые значения, «светофор», проектные карточки). Городской ESG-подход добавляет управленческую грань — индикаторы открытости, процедур участия и качества данных для регионального уровня [4]. Экологический компонент усиливается включением энерго- и материалоёмкости и бюджетных затрат на охрану природы [5]. Формула вычисления и публикация метаданных обеспечивают воспроизводимость и сопоставимость во времени [1; 3].

Заключение

Сформирована воспроизводимая конструкция региональной панели устойчивого развития, включающая пять блоков, правила отбора, нормализации и агрегирования, а также регламенты данных и трассировку к целям. Задача 1 решена через критическое сопоставление действующих подходов и фиксацию процедур нормализации и агрегирования. Задача 2 реализована в виде структурированной панели с привязкой к источникам и целям. Задача 3 закрыта регламентом расчётов, визуализацией и схемой валидации, предусматривающей перекрёстные сравнения и проверку чувствительности. Для внедрения требуется методический лист с кодировкой показателей, календарём обновления и описанием весов, а также организационный механизм сопровождения на уровне профильных органов власти, что обеспечивает устойчивую интеграцию измерений в стратегический цикл.

Список литературы

1. Гришина И.В., Кутепов А.Л., Лушина А.В., Полиди А.А., Федин А.А. Интегральная оценка достижения регионами целей устойчивого развития. Рабочая тетрадь. М.: РАНХиГС, 2022. 36 с.

2. Коршунов И.В. Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения. Экономика региона, 2023, Т. 19, № 1, с. 15–28. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023–1-2.

3. Федеральная служба государственной статистики. Цели устойчивого развития в Российской Федерации: краткий статистический сборник. М.: Росстат, 2024.

4. Самохин А.В., Мясников С.А. Методика измерения устойчивого развития городов

России: ESG-индекс ВЭБ.РФ. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 2023, Т. 58, № 1, с. 232–255. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-11.

5. Соловьёва С.В. Измерение экологически устойчивого развития: от глобального к региональному уровню. Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал, 2025, Т. 17, № 2, с. 128–145. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-2-128-145.

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ

Логинов Александр Георгиевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена применению цифровых и данных-ориентированных решений для стратегического планирования в организациях спортивной индустрии. Обоснована высокая практическая значимость перехода к платформенной логике управления, использующей аналитические сервисы, алгоритмы машинного обучения и интеллектуальные системы поддержки решений. В рамках работы описаны направления цифровизации спортивной сферы, проанализированы подходы к спортивной аналитике, оценены управленческие эффекты внедрения ИИ в управленческие циклы. Изучены публикации за 2022–2024 гг., отражающие проблематику согласованности стратегических документов, классификацию цифровых инструментов спорта, типологию веб-сервисов спортивной аналитики и контуры адаптации к повсеместному использованию ИИ. Особое внимание уделено интеграции технологий в контур стратегического мониторинга, сценарного моделирования, бюджетирования и KPI-управления. Работа ставит перед собой цель предложить целостную модель технологического обеспечения стратегического планирования с учетом отраслевой специфики и зрелости данных. Для ее решения использованы методы сравнения, систематизации и контент-анализа источников. В заключении описывается применимый набор решений для спортивных организаций различного профиля. Статья будет полезна для управленцев, аналитиков и разработчиков отраслевых цифровых сервисов.

Ключевые слова: стратегическое планирование, спортивная индустрия, цифровая трансформация, спортивная аналитика, искусственный интеллект, системы поддержки решений, платформы данных, KPI-управление, сценарное моделирование, мониторинг стратегии.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR STRATEGIC PLANNING IN SPORTS INDUSTRY ORGANIZATIONS

Loginov Alexander Georgievich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the application of digital and data-driven solutions for strategic planning in sports industry organizations. It substantiates the high practical significance of the transition to a platform-based management logic utilizing analytical services, machine learning algorithms, and intelligent decision support systems. This paper describes the digitalization trends in the sports sector, analyzes approaches to sports analytics, and assesses the management effects of implementing AI in management cycles. Publications published between 2022 and 2024 address the issues of coherence in strategic documents, the classification of digital sports tools, the typology of sports analytics web services, and the contours of adaptation to the widespread use of AI. Particular attention is paid to the integration of technologies into strategic monitoring, scenario modeling, budgeting, and KPI management. This paper aims to propose a comprehensive model for technological support for strategic planning, taking into account industry specifics and data maturity. Methods of comparison, systematization, and content analysis of sources were used to address this challenge. The conclusion describes a set of applicable solutions for sports organizations of various profiles. The article will be useful for managers, analysts, and developers of industry digital services.

Keywords: strategic planning, sports industry, digital transformation, sports analytics, artificial intelligence, decision support systems, data platforms, KPI management, scenario modeling, strategy monitoring.

Введение

Цифровая среда меняет структуру спроса на спортивные услуги, способы вовлечения аудитории и архитектуру управления клубами, лигами и инфраструктурными объектами. Стратегическое планирование требует перехода к непрерывному циклу наблюдения, прогнозирования и корректировки целей на основе данных. Цель исследования — разработка технологически насыщенной концепции стратегического планирования для спортивных организаций с опорой на российскую научную литературу последних лет. Задачи:

- 1) систематизировать направления цифровизации спортивной сферы и их управленческие эффекты;
- 2) сопоставить типы аналитических веб-сервисов спорта с задачами стратегического контура;
- 3) описать интеграцию ИИ и аналитики в процедуры целеполагания, сценарного анализа и KPI-управления.

Научная новизна выражена в увязке отраслевых цифровых решений с полным циклом стратегического управления — от диагностики и выбора стратегических альтернатив до развертывания и обратной связи.

Материалы и методы

Для построения аргументации использованы источники, отражающие ключевые линии развития отраслевого стратегирования и технологий. М.В. Оранова, Ю.С. Ширяева, С.С. Киселева [1] анализируют согласованность документов стратегического уровня и методические издержки планирования в физической культуре и спорте. А.А. Полозов, Н.А. Мальцева [2] описывают модели спортивной аналитики и спектр веб-сервисов по игровым видам спорта, пригодных для управленческих решений. А.А. Померанцев, А.А. Уполовнева [3] рассматривают тренды и риски внедрения ИИ в спорте, выделяя прикладные области от прогнозирования до судейства и «носимых» сенсоров. Е.В. Сухостав, О.А. Сухостав, Е.И. Смирнова [4] систематизируют направления цифровизации спортивной сферы: массовый и профессиональный спорт, мероприятия, фан-индустрия, спортивные товары и медицина. Д.И. Усманова [5] характеризует управленческие применения ИИ в физкультуре и спорте на уровне организационного контроля и принятия решений.

В работе применен сравнительный анализ, систематизация и контент-анализ публикаций, синтетическое обобщение управленческих практик, элементы сценарного анализа для сопоставления технологических вариантов.

Результаты и обсуждение

Стратегическое планирование в спортивной индустрии нуждается в перестройке процедур диагностики и целеполагания: выявлены расхождения между целями разных уровней управления, размытые механизмы согласования и слабая увязка стратегий с метриками исполнения [1]. Практическая развязка достигается через перенос центра тяжести на данные: наблюдение среды, поведенческих паттернов болельщиков и динамики спортивных результатов связывается с контуром KPI и регулярной корректировкой целей. На методическом уровне базой служат таксономии цифровых направлений спортивной сферы, охватывающие массовые практики, профессиональный сектор, индустрию событий, фан-экосистему и медицинский блок [4]. Такая рамка дает управленцу карту точек приложения технологий в стратегии: рост доходов от мероприятий, удержание аудитории, снижение операционных издержек, улучшение спортивного результата, повышение безопасности объектов.

Данные-центричная архитектура стратегии опирается на специализированные веб-сервисы спортивной аналитики. Их назначение — сбор и нормализация статистики матчей, построение рейтинговых и ожидаемых метрик, визуализация шаблонов игры, подробная

разбивка действий спортсменов. Ассортимент таких сервисов, описанный в обзоре по игровым видам спорта, перекрывает задачи скаутинга, планирования состава, оценки тактических альтернатив и контроля исполнения плана [2]. В стратегическом контуре эти сервисы становятся поставщиками базовых индикаторов для «дерева целей», карт рисков и бюджетных правил. Применимость усиливается при наличии процедур верификации данных и единых справочников, что облегчает перенос метрик на уровень целевых показателей.

Интеллектуальные технологии переводят часть стратегических задач из эвристического режима в вычислимый. На горизонтах от предсезонного планирования до оперативного управления используются прогнозные модели результатов, идентификация уязвимостей тактики, оценка усталости и травмоопасности, автоматизированный анализ игровых эпизодов. Обозначенные направления внедрения ИИ (прогнозирование, тренировки, тактика, судейство, «носимые» сенсоры, новые форматы спорта) служат источником эффекта масштаба при корректировке стратегий в течение сезона [3]. Управленческий блок дополняется ИИ-поддержкой: рекомендации для распределения бюджета между спортивным результатом и фан-опытом, приоритизация цифровых продуктов, оценка вклада каналов монетизации.

Сдвиг к платформенной логике требует увязки инструментов аналитики с процедурой стратегического мониторинга. Целесообразно строить «панель стратегии» из четырех связей:

- 1) мониторинг спроса и вовлеченности аудитории на базе цифровых следов фан-индустрии, онлайн-просмотров и билетов [4];
- 2) контроль спортивной производительности, состояния здоровья и тренировочных нагрузок с использованием сенсорных потоков и предиктивных моделей [3];
- 3) наблюдение финансовых потоков мероприятия и объектов с укрупненной маржинальной отчетностью по стадионам/аренам;
- 4) управление репутационным полем и медиаприсутствием. Каждая связка агрегирует данные из соответствующих сервисов и встраивается в цикл «диагностика — гипотезы — проверка — корректировка целей».

Содержательная часть стратегии переопределяется через сценарный подход. Исходные варианты («максимизация спортивного результата», «баланс спортивного и коммерческого эффекта», «ускоренное наращивание фан-экосистемы») оцениваются по набору индикаторов: вероятность достижения турнирных целей, целевая посещаемость, медиарынок, спонсорские потоки, экономика продуктовой линейки клуба. Спортивные аналитические сервисы обеспечивают оценку чувствительности стратегии к изменениям состава и микротактики [2]. Направления отраслевой цифровизации задают набор стратегических инициатив, включая гибридные события, персонализированный контент и телеметрию на трибунах [4]. При развертывании инициатив целесообразно закреплять «охранные» метрики — травматизм, нагрузка на игроков, нормативная соответствие решений по ИИ [3].

Организационный контур стратегии требует нового регламента данных: единые словари событий, реестры показателей, правила качества и прозрачности моделей. Опыт управленческих приложений ИИ в физкультуре и спорте указывает, что регламент повышает воспроизводимость управленческих решений и снижает риск эпизодичности внедрения [5]. На практике это поддерживается сквозными ролями: «владелец метрики», «архитектор данных», «куратор модели». Для руководителя клуба такая конфигурация упрощает связь между стратегическими целями и измеримыми результатами, сокращая лаг обратной связи.

С учетом выявленных методических проблем планирования в отрасли целесообразно формировать «паспорт стратегии» с привязкой к надсистемным документам и календарем синхронизации. Такой паспорт фиксирует импакт цифровых инициатив на цели более высокого уровня, снимая системную рассинхронизацию целей и инструментов [1]. В результате управленческий цикл обретает устойчивость к колебаниям спроса и кадровым изменениям за счет опоры на формализованные источники данных и проверяемые алгоритмы.

Заключение

Систематизация направлений цифровизации спортивной сферы позволила увязать технологические решения с полным циклом стратегического управления. Задача 1 выполнена через выделение пяти блоков цифровой трансформации спорта и их управленческих эффектов; задача 2 решена сопоставлением веб-сервисов спортивной аналитики с задачами целеполагания, тактики и контроля; задача 3 реализована путем описания интеграции ИИ и аналитики в контуры сценарного анализа, бюджетирования и KPI-управления. Предложенная конфигурация опирается на отраслевые публикации последних лет и поддерживает переход к непрерывному планированию на основе данных для клубов, лиг и операторов спортивных объектов.

Список литературы

1. Оранова М.В., Ширяева Ю.С., Киселева С.С. Проблемы стратегического планирования в сфере физической культуры и спорта // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 6 (56). С. 1003–1009.

2. Полозов А.А., Мальцева Н.А. Существующие модели спортивной аналитики и их WEB-сервисы // Научные и образовательные основы в физической культуре и спорте. 2022. Т. 8, № 4. С. 60–77.

3. Померанцев А.А., Уполовнева А.А. Искусственный интеллект в спорте и физической культуре: тренды, угрозы и адаптация к новой реальности // Человек. Спорт. Медицина. 2024. Т. 24, № S2. С. 137–144.

4. Сухостав Е.В., Сухостав О.А., Смирнова Е.И. Направления цифровизации в области спорта // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 11. С. 6573–6586.

5. Усманова Д.И. Использование искусственного интеллекта в управлении физической культурой и спортом // Проблемы современной экономики. 2022. № 1 (81). С. 190–193.

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И КОНКУРСНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ КАК ДРАЙВЕР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ РЫНКОМ

Макаров Николай Владимирович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена исследованию того, как цифровые инструменты и конкурсные процедуры совместно повышают управляемость строительного рынка России. Актуальность определяется регуляторными сдвигами (обязательное применение ТИМ/ВИМ в жилищном строительстве с 2024 г.), ростом доли электронных процедур и запросом на снижение транзакционных издержек. Новизна связана с сопряжённым анализом двух траекторий — технологической (ТИМ, EDI, каталоги КТРУ, электронное активирование) и процедурной (аукционы, централизация закупок, контракты жизненного цикла) — с фиксацией управленческих эффектов на уровне заказчиков и подрядчиков. В рамках работы описаны метрики эффективности (сроки, стоимость, отказоустойчивость процедур), изучены ограничения внедрения и риски для конкуренции. Особое внимание уделено влиянию каталогизации предметов закупки и единых платформ на качество спецификаций. Работа ставит перед собой цель разработать увязанную схему повышения эффективности управления рынком через цифровизацию и настройку процедур отбора. Для ее решения используются методы сравнительного анализа, институционального и нормативного анализа, синтеза выводов из свежих российских публикаций. В заключении описывается управленческий чек-лист для регионов и крупных заказчиков. Статья будет полезна для органов власти, корпоративных заказчиков, подрядчиков и проектных организаций.

Ключевые слова: строительный рынок, цифровые инструменты, ТИМ/ВИМ, электронные закупки, КТРУ, электронный контракт, централизация закупок, конкуренция, эффективность управления, контракты жизненного цикла.

DIGITAL TOOLS AND TENDERING PROCEDURES AS A DRIVER FOR INCREASING CONSTRUCTION MARKET MANAGEMENT EFFICIENCY

Makarov Nikolay Vladimirovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines how digital tools and tendering procedures jointly improve the manageability of the Russian construction market. Its relevance stems from regulatory shifts (the mandatory use of TIM/VIM in housing construction from 2024), the growing share of electronic procedures, and the demand for reduced transaction costs. Its novelty lies in the combined analysis of two trajectories—technological (TIM, EDI, KTRU catalogs, electronic certification) and procedural (auctions, procurement centralization, lifecycle contracts)—with the recording of management effects at the client and contractor levels. The paper describes performance metrics (timeframes, costs, and procedural resilience), and examines implementation limitations and competitive risks. Particular attention is paid to the impact of procurement item cataloging and unified platforms on specification quality. The paper aims to develop a coordinated framework for improving market management efficiency through digitalization and streamlining selection procedures. To address this, comparative analysis, institutional and regulatory analysis, and a synthesis of findings from recent Russian publications are used. The conclusion describes a management checklist for regions and large customers. The article will be useful for government agencies, corporate customers, contractors, and design organizations.

Keywords: construction market, digital tools, TIM/VIM, e-procurement, KTRU, e-contract, procurement centralization, competition, management efficiency, lifecycle contracts.

Введение

Российский строительный рынок проходит фазу глубокой цифровизации, сопряжённой с реформированием контрактной системы. Цель исследования — показать, как сочетание цифровых решений и настроенных конкурсных процедур повышает управляемость рынка и предсказуемость результатов для заказчика и подрядчика. Задачи:

- 1) систематизировать цифровые решения, влияющие на подготовку и исполнение строительных контрактов;
- 2) оценить влияние настройки процедур (аукцион, предварительная квалификация, централизация) на конкуренцию, цены и отказоустойчивость;
- 3) построить увязанную схему управленческих эффектов и практическую карту действий для регионального и корпоративного заказчика.

Новизна выражается в сведении технологической и процедурной логики в единую модель управления, где цифровые данные питают конкуренцию, а режимы конкуренции, в свою очередь, калибруют требования к данным и интеграции систем.

Материалы и методы

Эмпирическая база включает современные российские публикации о цифровизации строительства и реформировании закупок. Т.Х. Аблязов с соавт. рассматривают централизацию строительных закупок и срывы процедур малой номенклатуры [1]. В.Р. Байрашев анализирует каталогизацию в КТРУ и переход к «цифровому контракту», описывая классификационные и правовые эффекты для единообразия предмета закупки [2]. А.А. Гусев с соавт. оценивают управленческие выгоды от ВІМ и цифровых платформ в строительстве, фиксируя измеримые эффекты по срокам и стоимости [3]. А.В. Немчинова с коллегами систематизируют регуляторную повестку ТІМ, включая порог обязательности и влияние на безопасность и издержки [4]. С.В. Пупенцова с В. Милич акцентируют стратегическое управление строительными организациями в фазе цифровой трансформации [5].

Для написания статьи применён сравнительный метод, анализ источников, институциональный и нормативный анализ, элементы логико-структурного синтеза.

Результаты и обсуждение

Сведение технологической и процедурной логики требует начала с источника данных. ТІМ/ВІМ повышает наблюдаемость проекта и снижает неопределённость спецификаций: по данным прикладных обзоров, использование ВІМ ведёт к сокращению доработок на 51%, снижению ошибок на 52%, экономии до 20% затрат и сокращению длительности работ на 10–20% [3]. Эти эффекты трансформируются в управленческие: уменьшается поле для ценовых аномалий в аукционе, упрощается сопоставимость предложений и постконтрактный контроль исполнения [3; 5]. Регуляторный переход к обязательности ТІМ в жилищном строительстве с 1 июля 2024 г., расширение охвата регионов и рост числа застройщиков, работающих с ТІМ, укрепляют массовость практики и создают критическую массу данных для закупочной экосистемы [4]. Для заказчика это означает более качественную предметную область закупки, для подрядчика — снижение транзакционной нагрузки на стадиях разъяснений и адаптации части второй заявки [4; 3].

Процедурная часть задаёт «режим конкуренции». Централизация закупок строительных работ повышает предсказуемость и снижает операционные издержки участия для бизнеса, что особенно заметно при консолидации мелких лотов и выравнивании требований к участникам через единые центры компетенций [1]. Эмпирические наблюдения показывают высокую долю несостоявшихся процедур в 2023 г. для работ малой стоимости; укрупнение пакетов и вынос подготовки документации в централизованные звенья понижает вероятность срыва и облегчает вхождение МСП, снимая избыточную бюрократическую нагрузку [1]. Там,

где цифровая спецификация поддерживает процедурную консолидацию (единые шаблоны, типовые ведомости, интеграция ТИМ с ЕИС/ЭТП), снижается доля формальных ошибок и жалоб, а цикл «публикация—разъяснения—торги—заключение» проходит без задержек [1; 2].

Каталогизация предмета закупки через КТРУ и переход к структурированным описаниям — центральный механизм связки данных проекта с процедурой: классификаторы и шаблоны повышают сопоставимость заявок, уменьшают вероятность завышенных или неоднозначных требований и сокращают поле для технических расхождений между проектной документацией и закупочной спецификацией [2]. При наличии ТИМ-модели заказчик получает не только исчерпывающие ведомости объемов, но и стабильный канал обновления информации в цифровом контракте (электронное активирование, связка с каталогами), что повышает прозрачность исполнения и облегчает последующий контроль [2; 3; 5].

Стратегическое управление портфелем проектов в строительной организации перестраивается вокруг цифровых платформ и данных: унификация требований к информационным моделям, сквозная интеграция документооборота и контрактного управления создают эффект масштаба на уровне организации и цепочки подрядчиков [5; 3]. По мере распространения ТИМ и сопряженных решений (IoT-мониторинг, EDI с контрагентами) растёт точность план-фактного анализа, снижается операционный риск задержек, повышается безопасность работ [4; 3]. Это напрямую связано с процедурной дисциплиной: чем строже моделирование и каталогизация предмета закупки, тем стабильнее проходит отбор и тем меньше неопределённость по цене и срокам на этапе исполнения [2; 1].

На уровне региональной политики сочетание централизации и цифровизации даёт дополнительный эффект на конкуренцию. Фокус-центр по закупкам обеспечивает методическую базу, единые требования и поддержку заказчиков нижнего уровня; цифровые спецификации, собранные из ТИМ-моделей и КТРУ, повышают сопоставимость лотов, что ведёт к более точному ценовому сигналу в аукционе и снижению вероятности несостоявшихся процедур [1; 2; 4]. В результате рост зрелости цифровых инструментов переносит конкуренцию из плоскости формальной корректности в плоскость производительности и качества исполнения, где выигрывают участники с лучшей технологической оснащённостью и выстроенной системой управления проектами.

Заключение

Сформирована увязанная модель повышения эффективности управления строительным рынком через одновременную настройку технологической базы (ТИМ-модели, электронный контракт, каталогизация) и процедур отбора (централизация, аукцион с корректной спецификацией, поддержка МСП при укрупнении пакетов). Выполнены задачи:

- 1) систематизированы цифровые решения, влияющие на подготовку и исполнение контракта;
- 2) показано влияние выбора процедур на конкуренцию, ценовой результат и отказоустойчивость;
- 3) предложен управленческий план действий для заказчиков.

Практическая полезность выражена в снижении доли несостоявшихся процедур, стабилизации сроков и повышении прогнозируемости стоимости за счёт сопряжения ТИМ/КТРУ с централизованной моделью закупок и электронным активированием.

Список литературы

1. Аблязов Т.Х., Тиккоев В.Н. Перспективы централизации закупок строительных работ // Московский экономический журнал. 2025. № 2. С. 33–47. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_2_36.

2. Байрашев В.Р. Каталогизация объектов закупки как условие развития цифрового контракта // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 3. С. 113–

136. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-113-136.

3. Гусев А.А., Игнатев И.В., Скидан А.А. Цифровая трансформация как основа инновационного развития строительства // Московский экономический журнал. 2024. № 7. С. 150–163. DOI: 10.55186/2413046X_2024_9_7_321.

4. Немчинова А.В., Калимуллина Э.Р., Азнабаева Г.Х. Цифровизация в строительстве и её влияние на социальную защиту и экономику // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 2. С. 160–166. DOI: 10.34773/EU.2025.2.27.

5. Пупенцова С.В., Милич В. Цифровая трансформация в строительстве: влияние информационных технологий на стратегическое управление в организациях // BENEFICIUM. 2025. № 2(55). С. 104–110. DOI: 10.54670/BENEFICIUM.2025.2(55).104-110.

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИЕЙ В ЦИФРОВОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ

Медведев Максим Вячеславович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Исследование посвящено цифровой трансформации управления судоходной компанией в условиях платформенной экономики и сквозной автоматизации операционных и коммерческих процессов. Показана научная новизна: предложена интегрированная модель управления, сочетающая цифровой близнец флота, eBL-документооборот, предиктивное обслуживание и интеллектуальное планирование рейсов на основе данных AIS и IoT. В работе описаны принципы построения цифрового ядра (ERP/TMS/EMS), изучены требования к правовой и регуляторной совместимости решений, даны ориентиры по метрикам эффективности. Особое внимание уделено сквозной прослеживаемости контейнерного груза, снижению порожних пробегов, ускорению согласований в порту и на таможне. Цель — выстроить связную архитектуру решений и регламентов, устраняющую разрывы между флотом, береговыми службами, портовыми операторами и контрагентами. Применены методы структурно-функционального анализа, сравнительного сопоставления публикаций и синтеза управленческих практик. Изучены современные российские исследования по цифровизации водного транспорта и судоходного бизнеса. В заключении описываются управленческие эффекты — рост оборачиваемости флота, снижение OPEX, сокращение цикла L/D и повышение контрактной дисциплины. Материал адресован руководителям судоходных компаний, ИТ-директорам и регуляторам отрасли.

Ключевые слова: цифровизация судоходства, eBL, цифровой близнец судна, AIS/IoT-мониторинг, предиктивное обслуживание, портовая интеграция, таможенная автоматизация, ERP/TMS, интеллектуальное планирование рейсов, кибербезопасность.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR SHIPPING COMPANY MANAGEMENT IN A DIGITAL BUSINESS ENVIRONMENT

Medvedev Maxim Vyacheslavovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This study examines the digital transformation of shipping company management in a platform economy and the end-to-end automation of operational and commercial processes. The study demonstrates scientific novelty by proposing an integrated management model combining a digital fleet twin, eBL document management, predictive maintenance, and intelligent voyage planning based on AIS and IoT data. The paper describes the principles of building a digital core (ERP/TMS/EMS), examines the requirements for legal and regulatory compatibility of solutions, and provides benchmarks for performance metrics. Particular attention is paid to end-to-end traceability of containerized cargo, reducing empty runs, and accelerating approvals at the port and customs. The goal is to build a coherent architecture of solutions and regulations that bridges the gaps between the fleet, shore services, port operators, and counterparties. The article utilizes methods of structural and functional analysis, comparative publication comparison, and synthesis of management practices. Contemporary Russian research on the digitalization of water transport and the shipping industry is examined. The conclusion describes the management benefits, including increased fleet turnover, reduced OPEX, shorter L/D cycles, and improved contractual discipline. This material is intended for shipping company executives, CIOs, and industry regulators.

Keywords: digitalization of shipping, eBL, digital twin of a vessel, AIS/IoT monitoring, predictive maintenance, port integration, customs automation, ERP/TMS, intelligent voyage planning, cybersecurity.

Введение

Цифровая бизнес-среда меняет характер конкуренции в морских перевозках: скорость оборота активов, прозрачность операций и устойчивость цепей поставок зависят от полноты данных и согласованности информационных потоков.

Цель исследования — сформировать целостную модель инновационных технологий управления судоходной компанией, учитывающую российские регуляторные рамки и практики отраслевых внедрений. Задачи:

- 1) описать архитектуру цифрового управления флотом и операциями с привязкой к жизненному циклу рейса;
- 2) сопоставить эффект eBL-документооборота, портовой интеграции и таможенной автоматизации для времени оборота и затрат;
- 3) предложить систему KPI и регламентов, увязанную с киберрисками и правовыми ограничениями.

Научная новизна выражена в совмещении инженерной логики цифрового близнеца с правовыми и организационными требованиями к сквозному документообороту, что позволяет увязать эксплуатационную эффективность с юридической состоятельностью транзакций и данными внешних инфраструктур.

Материалы и методы

Источниковая база включает обзор исследований и практико-ориентированных работ по цифровой и интеллектуальной трансформации водного транспорта, судоходного бизнеса, портовых экосистем и таможенного контроля. В качестве репрезентативных публикаций использованы: Е.А. Горизонт регулирования цифровизации морской логистики и экономики Севморпути в фокусе работ Е.А. Горбашко [1]; технологические тенденции цифровой трансформации морской отрасли у Н.Н. Масюк [2]; обзор инноваций в судоходном бизнесе у М.В. Медведева [3]; портовая цифровизация и интеллектуальные технологии у Г.И. Шепелина, И.В. Чижаньковой, Ш.У. Ниязбековой [4]; практики внедрения цифровых решений в перевозках на примере COSCO у Н.О. Юдина [5].

Методы: сравнительный анализ публикаций, структурирование архитектуры решений, функциональное моделирование процессов рейса, логико-юридический анализ eBL-документооборота, синтез KPI и регламентов.

Результаты и обсуждение

Управление судоходной компанией в цифровой среде строится вокруг “цифрового ядра”, где консолидируются данные рейсов, судовых систем и взаимодействий с портами. Базовый слой составляет ERP/TMS для контрактов, рейсовых заданий, расписаний, затрат и расчетов с контрагентами; поверх разворачиваются микросервисы для eBL, трекинга по AIS, IoT-телеметрии механизмов и модулей предиктивного обслуживания. Портовая интеграция через API к системам Call/Slot/Terminal Operating System убирает ручные подтверждения и сокращает окна ожидания, что ведет к сжатию цикла L/D и росту оборачиваемости флота [4]. В правовой части цифровая трансформация требует согласования с национальными стратегиями и отраслевыми регламентами: правовая определенность электронных операций, кибербезопасность и совместимость стандартов закладывают пределы допустимого дизайна информационных систем. Для контейнерных линий центром тяжести становится электронный коносамент: переход на eBL дает выигрыш по срокам и снижает транзакционные издержки по всей цепи согласований; международные практики подтверждают потенциал полного отказа

от бумажных форм при соблюдении регуляторных условий и требований к доказательству прав на груз [5]. Коммерческий блок дополняется модулем динамического ценообразования и бункеровочных сценариев, где модели учитывают портовые окна, прогноз погоды и риски задержек; это поддерживает гибкость слотов и улучшает маржинальность рейсов [3].

Эксплуатационный контур цифрового управления включает цифровой близнец судна. Его задача — консолидировать телеметрию по двигателю, энергетике, корпусу, движению и нагрузкам, чтобы прогнозировать отказы и планировать обслуживание под график стоянок. Для этого поднимается витрина данных по состоянию узлов, объединенная с событиями AIS и портовыми слотами — предиктивные модели сокращают незапланированные простои и уменьшают OPEX, а утилизация топлива стабилизируется через алгоритмы энергоэффективного профиля хода [2; 3]. На уровне рейсового планирования цифровой близнец используется для быстрой переоценки маршрута с учётом погодных окон и ограничений портовой инфраструктуры; в связке с портовыми ИС это уменьшает вероятность очередей на рейде и переносов слотов [4].

Сквозная прослеживаемость контейнера достигается объединением eBL, трекинга на основе AIS/IoT и таможенных рисков профилей. Автоматизированная обработка контейнерных деклараций и применение риск-ориентированных алгоритмов ускоряют выпуск без ухудшения контроля; современная отечественная практика в отношении интеллектуальных средств досмотра и селективности проверок подтверждает сокращение времени на таможенных этапах, что заметно для экспедиторов и судоходных линий [4]. На входе в порт-хаб eBL синхронизируется с портовыми ИС и системами линейных операторов, убирая ручные сверки и цикл переоформления, что повышает точность план-факта по тайм-слотам и снижает долю внеплановых операций [5].

Организационная часть трансформации требует роли product-owner под каждую критическую подсистему: eBL, портовые API, цифровой близнец, кибербезопасность, управление данными. Для eBL необходим регламент распределения ответственности между юристами, ИТ и чартерингом; для портовых API — SLA на обмен сообщениями и механизм разурливания коллизий между расписаниями; для близнеца — регистр моделей и процедур валидации по классам задач (энергоэффективность, диагностика, срок службы). В сегменте кибербезопасности вводится сегментация сети OT/IT, контроль целостности судовых PLC, журналирование с неизменяемым хранилищем и план реагирования, учитывающий морские спецификации участников и ограничения связи [4]. На уровне данных формируется каталог метрик и атрибутов договоров, грузовых единиц, событий рейсов и портовых операций; вводятся правила качества и схемы доступа, чтобы исключить дублирование и несогласованность источников.

Экономический эффект систематизируется через KPI: средний оборот судна по дням, доля времени под грузовыми операциями, средний порт-тайм, доля отклонений от плана рейса, удельный расход топлива на тн-мили, доля eBL в общем числе коносаментов по линии, средний цикл таможенного выпуска при транзите, доля экипажных инцидентов по киберполитикам, уровень прослеживаемости контейнера по этапам. По данным отраслевых внедрений и обобщений исследователей, рост цифровой зрелости сопутствует снижению транзакционных издержек, ускорению согласований и росту прозрачности ценообразования; интеграция портовых ИС и стандартов e-документооборота создаёт предпосылки для масштабируемого эффекта, когда каждый следующий порт, поддерживающий единые интерфейсы, расширяет экономию по сети линий [3–5]. Для компаний, работающих по арктическим маршрутам, цифровизация фиксирует зависимость эффективности от инфраструктурной доступности и погодных окон; инструменты планирования и мониторинга повышают предсказуемость пропускной способности коридоров и стабильность логистических цепей [1].

Сравнительный анализ публикаций указывает на консенсус относительно базового набора решений: цифровой близнец — для эксплуатации и сервиса [2]; eBL — для юридически

значимого обмена и сокращения цикла оформления [5]; интеллектуальные портовые сервисы — для синхронизации окон и минимизации простоев [4]; интегрированные ERP/TMS — для прозрачности затрат и распоряжений [3]. При этом у каждого решения имеются пороговые условия: для близнеца — достоверность сенсорики, устойчивый канал передачи, процедуры валидации моделей; для eBL — правовая определённость и унификация форматов с портами и контрагентами; для портовой интеграции — совместимость API и SLA; для ERP/TMS — полнота справочников и дисциплина ввода.

Заключение

Сформирована модель цифрового управления судоходной компанией, связывающая эксплуатационный, коммерческий, юридический и портовый контуры. Задача 1 решена через описание архитектуры цифрового ядра и цикла рейса с интеграцией цифрового близнеца, AIS/IoT и ERP/TMS. Задача 2 выполнена сравнением eBL, портовой интеграции и автоматизации таможенных процедур; показаны эффекты для времени оборота, затрат на документооборот и точности план-факта. Задача 3 закрыта предложением KPI и регламентов по кибербезопасности, качеству данных и юридической состоятельности операций. Практический результат выражается в снижении OPEX, ускорении L/D, росте прозрачности контрактов и дисциплины исполнения, что повышает устойчивость бизнес-модели судоходной компании в цифровой среде.

Список литературы

1. Горбашко Е.А. Оценка уровня влияния цифровизации Северного морского пути на экономическое развитие арктических регионов // Международные исследования и разработки в Арктике. 2025. № 2. С. 15–28.
2. Масюк Н.Н. Современные тенденции цифровой трансформации в морской отрасли // Морские интеллектуальные технологии. 2022. Т. 3. № 4. С. 112–120.
3. Медведев М.В. Внедрение инновационных технологий в судоходном бизнесе // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 9. С. 112–115. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.90.24.016.
4. Шепелин Г.И., Чижанькова И.В., Ниязбекова Ш.У. Проблематика цифровой и интеллектуальной трансформации в деятельности российских морских портов // Управленческий учет. 2023. № 6. С. 320–325. DOI: 10.25806/uu62023320-325.
5. Юдин Н.О. Применение цифровых решений для повышения эффективности перевозок на примере компании COSCO Group // Международный бизнес. 2024. № 1.

ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ СЕРВИСНЫЕ КЛАСТЕРЫ КАК МЕХАНИЗМ УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Медвецкая Анна Константиновна

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена обоснованию территориальных сервисных кластеров как инструмента наращивания конкурентоспособности региональной экономики. Разработан системный подход к проектированию и управлению сервисными кластерами с учётом пространственной организации спроса, сетевых внешних эффектов и цифровой координации участников. В работе описаны условия локализации и специализации сервисных объединений, изучены различия эффектов кластеризации для отраслей, сформулированы критерии устойчивой конкурентоспособности и механизмы сопряжения с повесткой умной специализации. Особое внимание уделено метрикам результата на уровне предприятий и региона: производительность, занятость в рыночных услугах, экспортируемые сервисы, глубина кооперации, цифровая зрелость. Работа ставит перед собой цель построить прикладную модель формирования территориального сервисного кластера и показать её применимость к российским регионам. Для её достижения использованы сравнительный и структурно-логический анализ, контент-анализ и аналитическое картирование. Изучены публикации 2022–2025 годов отечественных авторов по тематике кластеров, услуг и пространственного развития. В заключении даны рекомендации по запуску и масштабированию сервисных кластеров и по настройке индикаторов мониторинга. Материал полезен для региональных органов управления, институтов развития и бизнес-ассоциаций.

Ключевые слова: сервисный кластер, территориальное развитие, конкурентоспособность региона, кластерная политика, умная специализация, услуги, цифровая платформа, пространственная экономика, малый бизнес, институциональная среда.

TERRITORIAL SERVICE CLUSTERS AS A MECHANISM FOR STRENGTHENING REGIONAL ECONOMY COMPETITIVENESS

Medvetskaya Anna Konstantinovna

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article explores the rationale for using territorial service clusters as a tool for enhancing regional economic competitiveness. A systems approach to designing and managing service clusters is developed, taking into account the spatial organization of demand, network externalities, and digital coordination of participants. The paper describes the conditions for the localization and specialization of service clusters, examines the differences in clustering effects across industries, and formulates criteria for sustainable competitiveness and mechanisms for aligning with the smart specialization agenda. Particular attention is paid to performance metrics at the enterprise and regional levels: productivity, employment in market services, exported services, depth of cooperation, and digital maturity. The paper aims to construct an applied model for the formation of territorial service clusters and demonstrate its applicability to Russian regions. To achieve this, comparative and structural-logical analyses, content analysis, and analytical mapping were used. Publications by Russian authors on clusters, services, and spatial development published between 2022 and 2025 were reviewed. The conclusion provides recommendations for launching and scaling service clusters and setting up monitoring indicators. The material is useful for regional governments, development institutions, and business associations.

Keywords: service cluster, territorial development, regional competitiveness, cluster policy, smart specialization, services, digital platform, spatial economy, small business, institutional environment.

Введение

Сектор услуг формирует ядро добавленной стоимости и занятости в большинстве субъектов РФ; при этом пространственная концентрация сервисной активности не всегда превращается в долгосрочное преимущество без организационной координации, общих стандартов качества и цифровых связей между участниками. Исследовательская цель — разработать прикладную модель территориального сервисного кластера, согласованную с задачами региональной конкурентоспособности. Задачи:

- 1) уточнить понятийные границы и типологию сервисных кластеров по рыночной ориентации, масштабу и инфраструктурной опоре;
- 2) предложить систему показателей устойчивой конкурентоспособности и вкладов в региональные результаты;
- 3) описать механизм управления кластером на основе проектного офиса, платформенных решений и сопряжения со стратегией умной специализации.

Новизна связана с объединением трёх уровней — предприятие, кластер, регион — в одной модели управления результатом, с выведением измеримых критериев кооперации в услугах и с переводом пространственного анализа в набор управленческих шагов.

Материалы и методы

Для построения модели использована отечественная научная база последних лет. А.В. Зюзин, О.А. Демидова [1] оценивают связь кластерной концентрации с результативностью предприятий по отраслям, показывая неоднородность эффектов. И.Н. Краковская [2] формирует концепт устойчивой конкурентоспособности кластеров, закрепляя ресурсно-институциональные блоки и логику измерений. О.К. Луховская, И.А. Смирнова [3] анализируют влияние сферы услуг на структурные сдвиги и практику прогнозирования в регионах. А.К. Медведская [4] задаёт понятийный каркас территориального сервисного кластера: географическая концентрация, специализация, инновационная активность, кооперация. А.А. Победин [5] применяет пространственный анализ для выявления центров роста и увязывает региональные приоритеты с рамкой умной специализации, релевантной для кластерной политики.

Методы. Применены сравнительный анализ, контент-анализ источников, систематизация понятий и индикаторов, структурно-логическое моделирование механизма управления кластером, а также аналитическое картирование приоритетов по подходу *smart specialization*.

Результаты и обсуждение

Территориальный сервисный кластер — локализованная сеть взаимодополняющих видов деятельности в сфере услуг, объединённых общими рынками спроса, инфраструктурой, проектной кооперацией и едиными стандартами обслуживания. Для таких объединений характерны географическая концентрация, отраслево-функциональная специализация, инновационная активность и конкуренция при совместных проектах [4].

Эффекты кластеризации для предприятий неоднородны по отраслям. Оценки на российских данных показывают, что усиление кластерной концентрации не гарантирует универсального роста результатов: положительный эффект фиксируется не во всех секторах, для высокотехнологичных производств выявляется отрицательная зависимость, для сферы услуг наблюдается чувствительность к перенасыщению и перегреву локального рынка [1]. Следовательно, целевой параметр — не максимальная плотность, а оптимальный уровень кооперационной связности и разнообразия участников.

Критерии устойчивой конкурентоспособности кластера целесообразно формировать в четырёх блоках: институциональная организованность (правила совместных проектов, сервис проектного офиса), технологическое обновление и цифровая зрелость, кадрово-

образовательная среда и совместные инвестиции; дополнительно — устойчивость бизнес-моделей и ориентация на экспортируемые сервисы. Такая логика соотносится с разработанной концепцией конкурентоспособности кластеров и её индикативной рамкой [2]. Для сервисных объединений она уточняется метриками качества обслуживания и повторного спроса (NPS/CSI, средний чек, конверсия), а также плотностью горизонтальных связей между МСП.

Связь с региональными результатами опирается на структурные сдвиги: рост доли рыночных услуг в валовой добавленной стоимости региона, ускорение продуктовой диверсификации и появление новых сервисных ниш. Региональная практика прогнозирования подтверждает, что сервисный сектор задаёт траекторию занятости и определяет параметры устойчивости, следовательно, кластерная координация услуг усиливает предсказуемость и управляемость переходов [3].

Пространственная логика отбора приоритетов требует согласования с умной специализацией. Пространственный анализ центров роста позволяет увязать специализацию сервиса с трансрегиональными потоками и опорными точками (транспортно-логистические ядра, университеты, медицинские и туристские комплексы). Для выбора профиля кластера используются карты экономической близости и выявленные траектории смежных компетенций, что снижает риски ошибочного позиционирования [5].

Предлагается трёхконтурная схема. Контур 1 — проектный офис кластера: регламент совместных проектов, витрина спроса B2B/B2G, единые стандарты клиентского пути, сервисы доверия (типовые договоры, арбитраж, compliance). Контур 2 — цифровая платформа взаимодействия: каталог сервисов и компетенций, планировщик кооперации, модуль коллективных закупок, единый ID клиента и аналитика операционных метрик; источники данных — CRM участников, платежные шлюзы, логистика. Контур 3 — коалиция якорных организаций (университет, транспортный хаб, опорная больница/туристско-рекреационный центр) с правом инициирования совместных проектов и тестовых зон. Нормативная база закрепляет статус проектного офиса и даёт право на конкурсные процедуры с преференциями для консорциумов.

Для запуска применяются: гранты на совместные сервисные R&D и редизайн клиентского пути; льготные займы на цифровизацию; налоговые стимулы под коллективную подготовку кадров; ваучеры на экспертизу и маркетинг на внешних рынках; статусы «поставщик кластера» и «пилотный регион». Под региональные конкурсы формируется пакет критериев: синергия с профилем специализации [5], вклад в устойчивую конкурентоспособность [2], баланс плотности и разнообразия участников с учётом отраслевых рисков [1], влияние на прогнозные структурные сдвиги [3], соответствие понятийной рамке сервисного кластера [4].

Для уровня предприятия: выработка на занятого, маржинальность сервисных пакетов, доля повторных клиентов, цикл оказания услуги, цифровая зрелость. Для уровня кластера: доля участников, вовлечённых в совместные проекты; коэффициент межфирменной кооперации; доля безналичных цифровых транзакций; число совместных сервисных продуктов; экспортируемые сервисы. Для уровня региона: вклад рыночных услуг в ВРП, продуктивность занятости, доля МСП-участников кластера, прирост налоговых поступлений от сервисной деятельности, туристский поток (для рекреационных профилей). Группировка индикаторов согласуется с концепцией устойчивой конкурентоспособности [2], с учётом выявленных пространственных центров роста [5] и отраслевой неоднородности эффектов [1].

Этапы внедрения:

диагностика и выбор профиля: экономическая близость, существующие кооперационные цепочки, оценка рисков концентрации [1];

проектирование институтов: регламенты, сервисы проектного офиса, протоколы данных; запуск платформы и пакет пилотных консорциумов;

масштабирование: расширение продуктовой линейки, межрегиональные связи и экспортируемые сервисы;

углубление устойчивости: «зелёные» практики, управление компетенциями, интеграция с региональными проектами.

Конфигурация этапов соотнесена с понятийной рамкой [4], критериями конкурентоспособности [2] и пространственной привязкой [5].

Заключение

Поставленные задачи выполнены. Уточнена типология сервисных кластеров и задано рабочее определение. Сформирована система критериев устойчивой конкурентоспособности и индикаторов на трёх уровнях. Предложен механизм управления с проектным офисом и цифровой платформой, сопряжённый с логикой умной специализации и региональными конкурсными процедурами. Полученные результаты дают практический инструмент для отбора профиля сервиса, настройки регламентов кооперации и оценки вклада кластера в региональные цели. Пакет индикаторов позволяет выстраивать мониторинг и привязывать поддержку к измеримым эффектам. Модель пригодна для регионов с высокой долей рыночных услуг и запросом на рост производительности, экспорт сервисов и развитие МСП.

Список литературы

1. Зюзин А.В., Демидова О.А. Влияние отраслевых кластеров на результативность деятельности российских частных предприятий. Вопросы экономики. 2022. № 11. С. 90–116.
2. Краковская И.Н. Концепция обеспечения устойчивой конкурентоспособности промышленных кластеров России: основные положения. Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 2. С. 343–364.
3. Луховская О.К., Смирнова И.А. Анализ и оценка влияния сферы услуг на структурные преобразования в экономике и эффективность прогнозирования социально-экономического развития Ивановского региона. Ивэкофин. 2022. № 01(51). С. 81–88.
4. Медвецкая А.К. Теоретические основы формирования территориальных сервисных кластеров. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 10. С. 250–256.
5. Победин А.А. Пространственный анализ потенциала умной специализации регионов России: выявление трансрегиональных центров роста. π-Economy. 2025. Т. 18. № 3. С. 47–68.

ВЛИЯНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ

Меркудинов Игорь Игоревич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена оценке влияния международной торговли информационными технологиями на социально-экономические траектории российских регионов. Актуальность определяется необходимостью переосмысления внешнеторговых каналов обновления цифрового капитала и экспорта ИТ-услуг в условиях изменившейся географии поставок и усиления импортной зависимости по ряду технологических позиций. Новизна связана с увязкой торговых потоков ИКТ-товаров и ИТ-услуг с параметрами региональной цифровой трансформации и отраслевой структуры. В рамках работы описаны каналы передачи эффекта (импорт оборудования и компонентов, экспорт программных продуктов и услуг, правовые режимы поддержки), изучены региональные различия и логика комплементарных инвестиций в кадры и инфраструктуру. Особое внимание уделено увязке внешнеторговых трендов с индикаторами цифрового труда и цифрового капитала. Работа ставит перед собой цель сформировать аналитическую модель влияния торговли ИКТ на производительность, занятость и доходы регионов; для ее решения используются методы сравнительного анализа, интерпретации результатов эмпирических исследований и логико-структурного синтеза. Изучены публикации отечественных авторов последних лет по импорту ИКТ-товаров, экспорту ИТ-услуг и региональной цифровой трансформации. В заключении описываются эффекты для типов регионов и направления политики. Статья будет полезна для органов управления, региональных аналитических центров и ИТ-бизнес-ассоциаций.

Ключевые слова: международная торговля ИКТ, ИТ-услуги, импорт ИКТ-товаров, экспорт программного обеспечения, цифровая трансформация, региональная экономика, санкции, производительность, правовое регулирование, внешнеторговая активность.

THE IMPACT OF INTERNATIONAL TRADE IN INFORMATION TECHNOLOGY ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS

Merkudinov Igor Igorevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article assesses the impact of international trade in information technology on the socio-economic trajectories of Russian regions. Its relevance stems from the need to rethink foreign trade channels for digital capital renewal and IT services exports in the context of changing supply geography and increasing import dependence for a number of technological areas. The novelty of this study lies in linking trade flows of ICT goods and services with the parameters of regional digital transformation and industry structure. The paper describes the channels for effect transmission (imports of equipment and components, exports of software products and services, and legal support regimes), and examines regional differences and the logic of complementary investments in personnel and infrastructure. Particular attention is paid to linking foreign trade trends with indicators of digital labor and digital capital. This paper aims to develop an analytical model of the impact of ICT trade on regional productivity, employment, and income. It utilizes methods of comparative analysis, interpretation of empirical research results, and logical-structural synthesis. Recent publications by Russian authors on ICT goods imports, IT services exports, and regional digital transformation are examined. The conclusion describes the effects across different regions and policy areas. This article will be useful for government agencies, regional think tanks, and IT business associations.

Keywords: international ICT trade, IT services, ICT goods imports, software exports, digital transformation, regional economy, sanctions, productivity, legal regulation, foreign trade activity.

Введение

Предмет исследования охватывает два класса внешнеторговых потоков: импорт ИКТ-товаров (оборудование связи, вычислительная техника, сетевые компоненты, робототехника и IoT-устройства) и экспорт ИТ-услуг и программных решений. Их воздействие на регионы проявляется через обновление основного цифрового капитала предприятий, формирование спроса на квалифицированный труд и расширение экспортной выручки высокотехнологичных компаний.

Цель исследования — описать механизмы влияния торговли информационными технологиями на показатели производительности, занятости и доходов российских регионов с учетом отраслевой специфики и неоднородности цифровизации. Задачи:

- 1) систематизировать каналы влияния импорта ИКТ-товаров и экспорта ИТ-услуг на социально-экономические показатели;
- 2) сопоставить торговые потоки с индикаторами региональной цифровой трансформации, выделив типологию регионов;
- 3) предложить направления политики по усилению экспортных компетенций ИТ-компаний и снижению уязвимостей импортозависимости.

Новизна выражена в совмещении торговых рядов ИКТ с региональными индексами цифрового труда и цифрового капитала и в выводах о дифференциации эффектов для индустриально-производственных территорий и сервисных узлов.

Материалы и методы

Эмпирическую базу формируют пять русскоязычных научных источников последних лет. А.А. Ефремов, В.А. Носова [1] рассмотрели правовые и организационные инструменты стимулирования экспорта российских ИТ на федеральном и региональном уровнях, охарактеризовали пробелы правовой поддержки и приоритизацию мер. Т.В. Миролубова, М.В. Радионова [2] построили интегральные индексы цифровой трансформации и устойчивого развития, выявили вклад цифрового труда и цифрового капитала в вариацию региональных результатов. И.С. Трапезникова, Ж.Е. Трапезникова [3] проанализировали диспропорции цифровизации промышленности по субъектам и отраслям, подчеркнули связь с доступом к высоким технологиям и ИИ-решениям. А.А. Федюнина, Ю.В. Симачев [4] оценили импорт цифровых товаров в 2012–2023 гг. по зеркальной статистике и зафиксировали смещение поставок в направлении дружественных стран и устойчивое превышение импорта над экспортом. Е.А. Шутаева, В.В. Побирченко [5] исследовали внешнеторговую активность регионов по округам, показали неоднородность товарной структуры и концентрацию оборота.

Для написания статьи применены сравнительный метод, анализ источников, логико-структурная интерпретация и типологизация регионов.

Результаты и обсуждение

Канал обновления цифрового капитала через импорт ИКТ-товаров. Зеркальная статистика за 2012–2023 гг. показывает устойчивое доминирование импорта над экспортом по товарам с использованием цифровых технологий; после 2022 г. источники поставок переориентированы на Китай и ряд стран Азии и Ближнего Востока [4]. Для регионов с высокой долей обрабатывающих отраслей импорт вычислительной техники, сетевого оборудования и робототехнических узлов ускоряет внедрение цифровых процессов на производстве, снижает издержки передачи данных и расширяет ассортимент оборудования для автоматизации. При сохранении разрыва между импортом и экспортом формируется зависимость производственных цепочек от внешних поставок, что отражается на темпах

модернизации в регионах с низкой пропускной способностью логистики и связи [4].

Региональные ИТ-кластеры, ориентированные на разработку ПО и сервисов, создают новые источники доходов и занятости; правовые регуляторы и меры поддержки влияния на экспорт ИТ описаны в работах по государственному и муниципальному управлению [1]. Отмечены барьеры: избыточные административные процедуры, пробелы в правовом обеспечении кооперационных форматов и доступе к финансированию; снятие этих ограничений усиливает устойчивость экспортной специализации регионов-экспортёров ИТ, повышая мультипликаторы доходов в сопутствующих сервисах [1].

Связь торговли ИКТ с параметрами цифровой трансформации регионов. Эконометрические оценки на панели данных свидетельствуют: приращение индексов цифрового труда и цифрового капитала коррелирует с лучшими показателями устойчивого развития субъектов; индустриальные регионы, где высока доля производства в ВРП, демонстрируют более высокий уровень цифровой трансформации [2]. Диспропорции цифровизации промышленности по субъектам и отраслям указывают на различия в доступе к современным технологиям и компетенциям; для территорий с узкой отраслевой специализацией эффект от импортных поставок ИКТ-товаров сильнее зависит от скорости обновления парка оборудования и наличия кадров с цифровыми навыками [3]. Сочетание этих факторов определяет амплитуду эффекта от внешнеторговых потоков: где цифровой труд и капитал уже накоплены, импорт ИКТ быстрее конвертируется в рост производительности; где кадровый контур ослаблен, импорт даёт краткосрочный эффект без устойчивого повышения эффективности [2; 3].

Региональная внешнеторговая база как условие диффузии ИКТ. Пространственная концентрация внешнеторгового оборота в Центральном и Северо-Западном округах формирует инфраструктурное преимущество для логистики ИКТ-товаров и каналов предоставления ИТ-услуг за рубеж; в ряде округов сохраняется более высокая доля торговли со странами СНГ, что влияет на состав и глубину кооперации [5]. Такая география создает разные исходные позиции: крупные агломерации аккумулируют сервисные функции (хостинг, корпоративные центры разработки), экспорт ИТ-услуг и каналов аутсорсинга, тогда как восточные и уральские регионы чаще интегрируют импорт ИКТ в модернизацию производственных линий [5].

География импорта и технологические ниши. Смещение поставок ИКТ-категорий к азиатским производителям усиливает доступность вычислительных устройств и телеком-оборудования, но медленнее восстанавливаются поставки IoT-компонентов и аддитивных решений; незрелость ряда рынков и ограниченная связность связи в регионах сдерживают спрос на IoT-устройства, что ослабляет эффекты от цифровой трансформации производственных процессов [4]. Для регионов с развитой промышленностью это выражается в задержке перехода к предиктивному обслуживанию, мониторингу в реальном времени и безлюдной логистике.

Анализ действующих мер показывает потребность в целевой правовой поддержке: упорядочивание процедур, укрепление механизмов экспортного финансирования, стандартизация кооперационных форматов с дружественными юрисдикциями и выстраивание образовательных инициатив для кадров экспортного контура [1]. Региональный уровень включается через агентства развития, технопарки и ИТ-кластеры: при явной ориентации на продвижение ИТ-услуг за рубеж возникают эффекты занятости и роста доходов домохозяйств в городских центрах, а через налоговую базу — прирост бюджетных поступлений.

На основе сопоставления источников выделяются три логики воздействия. Первая — «индустриальные цифровые ядра»: высокая доля обрабатывающих отраслей и накопленный цифровой капитал ускоряют трансформацию импорта ИКТ в рост производительности и экспорт высокотехнологичной продукции; эффект поддержан кадровой емкостью и спросом на ИИ-решения [2; 3; 4]. Вторая — «экспортные сервисные узлы»: высокая концентрация ИТ-компаний и инфраструктуры связи формирует устойчивую экспортную выручку ИТ-услуг при умеренном влиянии аппаратного импорта на выпуск [1]. Третья — «логистические

воротами»: территории с сильной внешнеторговой инфраструктурой и транзитным положением получают выигрывать от ускорения поставок, что повышает доступность ИКТ-оборудования для соседних регионов [5].

Устойчивое превышение импорта цифровых товаров над экспортом, фиксируемое на длительном интервале, усиливает зависимость от внешних поставщиков; частично смягчает ситуацию ускорение экспорта ПО и услуг в дружественные юрисдикции, но для восстановления позиций требуется правовая и институциональная настройка мер поддержки, расширение каналов кооперации и работа с кадрами [1; 4]. Комбинация этих инструментов в регионах с различной отраслевой структурой дает неодинаковый результат, что подтверждается различиями по интегральным индексам цифровой трансформации [2].

Заключение

Поставленная цель выполнена: описаны каналы воздействия международной торговли информационными технологиями на производительность, занятость и доходы российских регионов; агрегированы результаты эмпирических исследований и выстроена логика влияния с учетом отраслевой специфики и неоднородности цифровизации. По задаче 1 сформирована система каналов: импорт ИКТ-товаров как источник обновления цифрового капитала; экспорт ИТ-услуг и программных решений как канал наращивания доходов и занятости; правовые и организационные инструменты как условие конвертации торговли в устойчивый результат. По задаче 2 выполнено сопоставление торговых потоков с индексами цифровой трансформации, что позволило выделить типы регионов и зависимость эффекта от накопленного цифрового труда и инфраструктуры. По задаче 3 предложены направления политики: усиление правовой поддержки экспорта ИТ, ускорение логистики и связи, адресные программы кадровой подготовки, снижение уязвимостей импортозависимости по критическим компонентам.

Список литературы

1. Ефремов А.А., Носова В.А. Меры стимулирования развития экспорта информационных технологий в России: состояние и потребности их правовой поддержки. Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 3. С. 151–182. DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-3-151-182.
2. Миролюбова Т.В., Радионова М.В. Цифровая трансформация и ее влияние на социально-экономическое развитие российских регионов. Экономика региона. 2023. Т. 19, № 3. С. 697–710. DOI:10.17059/ekon.reg.2023-3-7.
3. Трапезникова И.С., Трапезникова Ж.Е. Анализ территориальных диспропорций уровня цифровизации промышленности в регионах России с учетом отраслевой специфики. Научно-технические ведомости СПбПУ. Экономические науки (π-Economy). 2024. Т. 17, № 5. С. 88–98. DOI:10.18721/IE.17505.
4. Федюнина А.А., Симачев Ю.В. Технологический суверенитет в развитии цифровой экономики России: импорт цифровых товаров в период санкций. Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 2 (67). С. 244–254. DOI:10.31737/22212264_2025_2_244-254.
5. Шутаева Е.А., Побирченко В.В. Внешнеторговая деятельность регионов России в современных условиях. Геополитика и экогеодинамика регионов. 2023. Т. 9 (19), Вып. 3. С. 357–369.

КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Минигалиев Альберт Ильфатович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена построению целостной модели управления охраной труда на предприятии с опорой на цифровые технологии и риск-ориентированную логику. Актуальность обусловлена регуляторным переходом к системности и оценке профессиональных рисков, а новизна выражена в интеграции пяти взаимосвязанных блоков: нормативно-правовой каркас, цифровая платформа данных, аналитика и ИИ, цифровые СИЗ с критериями отнесения к инновационным, организационно-экономические механизмы внедрения. В рамках работы описаны структура данных, потоки управления и контуры обратной связи; изучены принципы классификации высокотехнологичных СИЗ и экономические условия их применения; выделены подходы к применению искусственного интеллекта в мониторинге опасных факторов и поддержке решений. Особое внимание уделено сопряжению правового дизайна системы с технико-экономическими решениями на уровне площадки и подразделений. Работа ставит перед собой задачу сформулировать целевой профиль цифровой системы, задания по ее этапному внедрению и оценочные индикаторы эффективности. Для решения задач используются сравнительный анализ, синтез источников, логико-структурное моделирование. Изучены публикации российских авторов 2021–2024 гг. В заключении описывается практический маршрут внедрения и набор метрик для контроля устойчивого снижения рисков. Статья будет полезна для руководителей предприятий, специалистов по охране труда и разработчиков корпоративных цифровых платформ.

Ключевые слова: охрана труда, цифровая платформа, оценка рисков, искусственный интеллект, умные СИЗ, риск-ориентированное управление, нормативное регулирование, мониторинг, аналитика, производственная безопасность.

A COMPREHENSIVE OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEM AT AN ENTERPRISE USING DIGITAL TECHNOLOGIES

Minigaliev Albert Ilfatovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article explores the development of a comprehensive occupational health and safety management model at an enterprise, leveraging digital technologies and risk-based logic. Its relevance stems from the regulatory transition to systematic assessment and professional risk assessment, while its novelty lies in the integration of five interconnected blocks: a regulatory framework, a digital data platform, analytics and AI, digital PPE with criteria for classifying it as innovative, and organizational and economic implementation mechanisms. This paper describes the data structure, control flows, and feedback loops; examines the principles of classifying high-tech PPE and the economic conditions for its use; and highlights approaches to the use of artificial intelligence in hazard monitoring and decision support. Particular attention is paid to aligning the legal design of the system with technical and economic decisions at the site and department levels. This paper aims to formulate a target profile for the digital system, objectives for its phased implementation, and performance indicators. Comparative analysis, source synthesis, and logical-structural modeling are used to address these objectives. Publications by Russian authors from 2021–2024 are reviewed. The conclusion describes a practical implementation route and a set of metrics for monitoring sustainable risk reduction. This article will be useful for enterprise managers, occupational safety specialists, and developers of corporate digital platforms.

Keywords: occupational safety, digital platform, risk assessment, artificial intelligence, smart PPE, risk-based management, regulatory framework, monitoring, analytics, industrial safety.

ВВЕДЕНИЕ

Регуляторная реформа в сфере охраны труда сместила акцент на предиктивное управление рисками и цифровую репрезентацию рабочих процессов. Цель исследования — предложить целевую архитектуру комплексной системы управления охраной труда на предприятии, в которой соединены правовой каркас, цифровые инструменты сбора и анализа данных, экономические условия для внедрения высокотехнологичных решений. Задачи:

- 1) описать состав данных, роли и потоки управления в единой цифровой платформе предприятия;
 - 2) согласовать принципы классификации и применения высокотехнологичных СИЗ с измеримой экономикой их внедрения;
 - 3) сформировать маршрут запуска системы по этапам с набором КРП и процедурой аудита.
- Новизна выражена в увязке регуляторной логики, критериев инновационности СИЗ и ИИ-механизмов аналитики в едином цикле управления на уровне производственной площадки.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для построения модели отобраны современные российские публикации, отражающие правовые, методические, аналитические и экономические основания цифровой системы. С.С. Тимофеева [5] анализирует направления цифровизации и применения ИИ в охране труда, выделяя задачи интеллектуального мониторинга и поддержки решений. Н.В. Городнова, Н.А. Самарская [1] предлагают систему критериев отнесения СИЗ к инновационным и высокотехнологичным в цифровой среде, задавая рамки для отбора оборудования и датчиков. Н.А. Самарская [2] формирует концепт развития системы охраны труда при цифровизации экономики с акцентом на целостную организационную конструкцию. Н.А. Самарская, С.М. Ильин [3] описывают правовые основы современной системы и логику перехода к риск-ориентированному управлению. Н.А. Самарская, С.М. Ильин, С.В. Симанович [4] рассматривают экономику применения высокотехнологичных СИЗ, что задает параметры расчета ТСО и эффекта от внедрения.

Методы: сравнительный анализ, синтез источников, логико-структурное моделирование, кейс-ориентированная интерпретация, экспертная калибровка перечня данных и метрик.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Предлагаемая система строится вокруг единой платформы производственной безопасности, где регистрация опасностей, реестры работ и персонала, сведения о СИЗ, результаты обучений и данные мониторинга связаны через общие идентификаторы объектов и событий [2]. Правовой каркас задает границы процессов: регламенты по идентификации опасностей, оценке и пересмотру рисков, управлению изменениями, спецоценке условий труда, обучению и инструктажам. Модель процессов выстраивается так, чтобы каждое управленческое действие опиралось на цифровые записи и трассировалось до первичной регистрации опасности [3].

Источники включают результаты спецоценки условий труда, журналы работ повышенной опасности, телеметрию оборудования и носимых устройств, инциденты, предписания и чек-листы обходов. Для каждого события фиксируются время, локация, оборудование, профессия, опасный фактор и связанный риск. Слой качества данных предусматривает валидацию, дедупликацию и контроль полноты за счет обязательных атрибутов и автоматических правил на стороне платформы [5].

Расчет проводится на постоянной основе с пересчетом при изменениях технологии, состава бригад, статуса оборудования и по результатам расследований. Используются

шкалы вероятности и тяжести, таблицы соответствий для классов условий труда и порогов управления. Результаты оценки автоматически формируют листы мероприятий, привязанные к владельцам рисков и бюджетам, с контрольными сроками и целевыми показателями снижения [3].

Интеллектуальные методы применяются на трех уровнях: выявление аномалий в телеметрии и поведенческих данных; прогноз вероятности инцидента на смену/операцию; рекомендация управленческих действий по «рецептам» снижения риска с учетом ограничений ресурса. В практической плоскости это ведет к раннему обнаружению опасных отклонений и адресному управлению профилактикой [5].

Критерии инновационности и технологичности задают требования к функционалу «умных» СИЗ: сенсоры для фиксации экспозиции, интеграция с платформой, автоматическая телеметрия состояния, прослеживаемость выдачи и обслуживания. Классификация из исследования, посвященного трансформации охраны труда, формирует каталог выбора по типу опасности, среде и цифровой совместимости [1]. Организационная часть включает учет жизненного цикла СИЗ, сервисную модель и привязку к индивидуальным профилям риска работников [1; 4].

Для выбора технологий вводится структура затрат владения: закупка, интеграция, эксплуатация, сервис, обновление, утилизация. Сюда же относятся эффекты — предотвращенные инциденты и простои, снижение взносов и штрафных рисков, улучшение класса условий труда. Подход к расчетам, предложенный авторами экономических исследований по СИЗ, используется для калибровки параметров эффективности на уровне подразделений и смен [4].

Платформа хранит личные карточки компетенций, результаты инструктажей и практических отработок, связывая их с допуском к работам. Обновление допусков запускается автоматически при изменениях технологических карт, расследованиях и пересмотре рисков, что обеспечивает непрерывность управленческого цикла [2; 5].

Маршрут внедрения:

- правовой и методический аудит, проектирование процессов оценки, пересмотра и контроля рисков, настройка справочников и KPI [3].
- подключение источников данных и «быстрых побед»: электронные наряды-допуски, реестры опасных работ, цифровые обходы.
- интеграция высокотехнологичных СИЗ и потоков телеметрии с аналитикой инцидентов, запуск панелей мониторинга и регулярного пересчета рисков [1; 4; 5].
- тиражирование по площадкам, каталоги «умных» СИЗ под типовые сценарии опасностей, унификация отчетности для руководства [1; 2; 4].

Метрики. Для оценки зрелости используются: доля рисков с актуальными планами снижения; среднее время от инцидента до корректирующего действия; полнота записи ключевых атрибутов событий; доля рабочих мест с телеметрией по приоритетным факторам; доля работников с актуальными допусками; доля инцидентов, предсказанных моделью заранее; удельный экономический эффект от внедренных СИЗ [2; 4; 5].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сформирован целевой профиль корпоративной системы: правовой каркас, цифровая платформа, аналитические сервисы, каталог высокотехнологичных СИЗ и процедуры экономической калибровки. Выполнены три задания: описан состав данных и потоки управления; увязаны критерии выбора и применение «умных» СИЗ с экономикой владения; предложен маршрут внедрения и система метрик. Предложенная конструкция ориентирует предприятие на профилактику и непрерывное улучшение, а цифровые сервисы переводят контроль безопасности в режим своевременного управления.

Список литературы

1. Городнова Н.В., Самарская Н.А. Трансформация охраны труда: новые подходы применения высокотехнологичных средств индивидуальной защиты работников в условиях цифровой среды. Экономика труда. 2023. Т. 10. № 3. С. 447–460.
2. Самарская Н.А. Концепция развития системы охраны труда в условиях цифровизации экономики. Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 8. С. 3111–3124.
3. Самарская Н.А., Ильин С.М. Нормативно-правовое обеспечение охраны труда в Российской Федерации в условиях цифровизации экономики. Экономика труда. 2021. Т. 8. № 9. С. 1039–1054.
4. Самарская Н.А., Ильин С.М., Симанович С.В. Экономический аспект применения высокотехнологичных и инновационных средств индивидуальной защиты. Экономика труда. 2023. Т. 10. № 2. С. 343–356.
5. Тимофеева С.С. Цифровизация и искусственный интеллект в охране труда. XXI век. Техносферная безопасность. 2024. Т. 9. № 3(35). С. 280–295.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МУЛЬТИТРАНСПОРТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Михаль Михаил Сергеевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена построению экономических методов управления мультитранспортным предприятием через единую систему показателей, согласованную по уровням целей и видам перевозочного процесса. Обоснована практическая ценность унифицированной панели метрик для интеграции автомобильного, железнодорожного, морского и терминального звеньев. В рамках работы описаны принципы декомпозиции целей, классификация индикаторов по управленческим контурам, методики нормирования и агрегирования в интегральный индекс. Изучены подходы к проектированию KPI в логистике скоропортящихся грузов, система индикаторов персонала на железнодорожном транспорте, сценарные модели синергии мультимодальных цепей и метод интегральной оценки эффектов внедрения интеллектуальных технологий. Особое внимание уделено стыковке операционных, финансовых, сервисных и устойчивостных метрик в единую шкалу. Работа ставит перед собой задачу сформировать методический каркас, пригодный для адаптации под отраслевую специфику. Для ее решения используются сравнительный анализ, систематизация, нормирование, экспертная калибровка весов, построение интегрального индекса. В заключении описывается порядок внедрения и ожидаемые управленческие эффекты. Статья будет полезна для руководителей транспортных компаний, методологов KPI и исследователей экономики транспорта.

Ключевые слова: мультитранспортное предприятие, KPI, система показателей, интегральный индекс, нормирование, бюджетирование, прогнозирование, цифровая зрелость, синергия, мультимодальные перевозки.

ECONOMIC METHODS FOR MANAGING A MULTI-TRANSPORT ENTERPRISE BASED ON A UNIFIED SYSTEM OF INDICATORS

Mikhail Sergeevich Mikhail

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article explores the development of economic management methods for a multi-transport enterprise using a unified system of indicators, aligned across goal levels and transportation process types. The practical value of a unified metrics dashboard for integrating road, rail, sea, and terminal operations is substantiated. The paper describes the principles of goal decomposition, the classification of indicators by management framework, and methods for standardization and aggregation into an integrated index. Approaches to designing KPIs in perishable cargo logistics, a system of personnel indicators for rail transport, scenario models for synergy in multimodal chains, and a method for integrated assessment of the effects of implementing intelligent technologies are examined. Particular attention is paid to the integration of operational, financial, service, and sustainability metrics into a single scale. The aim of this work is to develop a methodological framework suitable for adaptation to industry specifics. This is achieved through comparative analysis, systematization, standardization, expert calibration of scales, and the construction of an integrated index. The conclusion describes the implementation procedure and the expected management effects. This article will be useful for transport company managers, KPI methodologists, and researchers in transport economics.

Keywords: multi-transport enterprise, KPI, performance indicator system, integrated index, standardization, budgeting, forecasting, digital maturity, synergy, multimodal transportation.

Введение

Рынок перевозок нуждается в согласованном управленческом контуре, где разные виды транспорта работают в едином экономическом цикле: спрос—план—исполнение—контроль. Фрагментарные панели метрик ведут к локальной оптимизации и скрытым потерям на стыках цепи. Единая система показателей необходима для увязки целей, бюджетов, лимитов провозной способности и стандартов сервиса.

Цель исследования — предложить методику формирования такой системы с прозрачной логикой выбора метрик, процедурами нормирования и агрегирования, а также регламентом управленческих решений. Задачи:

- 1) разработать классификацию индикаторов по управленческим контурам и уровням предприятия;
- 2) описать алгоритм преобразования разнотипных метрик в сопоставимую шкалу с расчетом интегрального индекса;
- 3) представить порядок внедрения в управленческий цикл (планирование, мониторинг, корректирующие действия).

Новизна — синтез индикаторов процессов, проектов, внешней среды и персонала в единую панель с интегральной оценкой, пригодной для межвидовой координации и быстрой перенастройки управленческих решений.

Материалы и методы

В обзор включены русскоязычные работы последних лет, отражающие современные практики КРІ и оценки эффективности в транспорте. Для проектирования панели метрик и иллюстрации решений использованы публикации Н.А. Гвилия, Д.А. Елисеев [1]; Т.В. Шендель, Д.А. Кулыгина [2]; И.М. Гулый [3]; Р.Н. Сафиуллин, Р.Р. Сафиуллин, А.С. Парра [4]; Н.А. Журавлева, Т.А. Крюкова [5]. Эти источники заданы как база терминов, классификаций и процедур расчета, применимых к мультимодальной среде.

Методы. Применены сравнительный и структурно-логический анализ, контент-анализ управленческих практик, декомпозиция целей и их трассировка на метрики, нормирование показателей (z-оценка/мин–макс по регламенту предприятия), взвешивание по методу попарных сравнений с калибровкой экспертной комиссией, агрегирование в интегральный индекс, сценарное прогнозирование и сквозной бюджетный контроль.

Результаты и обсуждение

Единая система показателей строится на четырех управленческих контурах: стратегический (цели доходности и устойчивости), операционный (провозная способность, оборачиваемость ресурсов и пунктуальность), проектный (развитие узлов и цифровые инициативы) и внешний (рыночная динамика, регуляторика, инфраструктурные ограничения). Для каждого контура заданы группы метрик: финансовые (ЕВІТDA на т-км, маржинальность по маршрутам, удельная себестоимость), производственные (среднее время оборота подвижного состава, цикл перегрузки, соблюдение расписаний), сервисные (доля доставок в срок, повреждаемость, NPS B2B), устойчивость и безопасность (частота инцидентов, энергоемкость, выбросы CO₂ на т-км), цифровая зрелость и человеческий капитал (доля цифровых операций end-to-end, достижение персональных КРІ). Такая классификация опирается на практику разделения КРІ на целевые, процессные, проектные и показатели внешней среды, доказавшую управленческую пригодность на железнодорожном предприятии [2].

Проектирование КРІ начинается с дерева целей по видам транспорта и стыковочным операциям. Базовые индикаторы выбираются из отраслевых шаблонов с фильтром «влияние на денежный поток/риски/качество сервиса». Для скоропортящихся грузов в цепи «терминал—жд—авто—холодильный склад» приоритизируются метрики соблюдения температурных

режимов, времени простоя, потерь массы и повреждаемости; такой набор коррелирует с системой КРІ, валидированной на холодной цепи поставок, где контроль условий и времени критичен для снижения потерь и отказов по поставкам [1]. Это позволяет не смешивать индикаторы разных физических ограничений в одну плоскость планирования и удерживать операционные цели в допустимых окнах сервиса.

Для мультимодального планирования показано, что интеграция маршрутов по коридору «Север—Юг» требует слежения не только за локальными узкими местами, но и за сцеплением потоков межвидового сообщения. Оценка динамики маршрутов и распределения потоков по вариантам прохода подтверждает полезность метрик транзитного времени на плечах, готовности инфраструктуры и устойчивости графика в совокупности, а не по отдельности [3]. На уровне единого дашборда эти индикаторы входят в «панель стыковок», где фиксируется влияние одного плеча на последующее, что снижает риск локальных оптимумов при сквозном планировании.

Для сопоставимости разноразмерных показателей применяется двухэтапная процедура нормирования и агрегирования.

Этап 1 — расчет стандартизированных значений по настроенным порогам (цели/планы/лимиты), где сервисные показатели и безопасность получают штрафные функции за выход из допусков.

Этап 2 — вычисление интегрального индекса управления I_{MTP} по формуле , где — нормированные значения, — веса, согласованные на коллегиальном совете.

Методика интегральной оценки заимствует идею комбинирования разнотипных показателей в единый критерий, предложенную для оценки эффектов внедрения интеллектуальных технологий в перевозочном процессе [4]. На практике это дает один управленческий сигнал для быстрой корректировки планов по мощности, персоналу и слотам в узлах сети.

Человеческий капитал не выносится в параллельную систему, а вшивается в общую панель через персональные цели, связанные с производственными и сервисными КРІ подразделений. Опыт оптимизации набора личных показателей (2–3 фокусных индикатора на сотрудника) повышает управляемость и снижает шум в премировании; предложенная логика согласования персональных КРІ с целями предприятия переносится на мультитранспортный контур без потери прозрачности [2]. Для диспетчерских и терминальных смен персональные КРІ линейно связаны с пунктуальностью, временем обработки и долей инцидентов, что убирает эффект «размывания ответственности».

Межвидовая синергия оценивается через сценарные расчеты пропускной и провозной способности по коридорам и узлам с учетом инфраструктурных ограничений. Для коридора «Север—Юг» показано, что оценка эффекта сопряженности цепей поставок через сценарии даёт количественную базу для управленческих решений по перераспределению потоков и настройке расписаний; этот подход интегрируется в единую панель как отдельный блок показателей устойчивости маршрутов [5]. Экономический смысл — привязать проектные решения (добавление мощности, ремонтные «окна», цифровые сервисы) к изменениям интегрального индекса, а не к разрозненным локальным метрикам.

Контур внедрения связывает панель показателей с бюджетированием и контрактами обслуживания. План-факт в разрезе маршрутов и узлов дополняется прогнозным блоком, где прогноз объёмных и тарифных параметров учитывает макрофакторы, инфраструктурные риски и цифровые изменения процесса. Сценарные ограничения и пороговые значения по тарифам, провозной способности и субсидиям формируют «коридор решений» для руководства, исключая несогласованные действия между видами транспорта [3], а блок холодной логистики и скоропортящихся грузов дает ранний сигнал о риске потерь качества при срывах графика.

Заключение

Предложена методика выстраивания единой системы показателей для мультитранспортного предприятия, включающая классификацию метрик по управленческим контурам, правила нормирования и агрегирования в интегральный индекс, а также порядок связывания панели с бюджетным и проектным контурами. Решена задача формирования панели для межвидовой координации: индикаторы процессов, проектов, внешней среды и персонала синхронизированы, персональные цели связаны с операционными и сервисными результатами подразделений. Решена задача построения интегральной оценки, которая сводит разнотипные показатели в единый управленческий сигнал и облегчает корректировку планов. Решена задача внедрения: показан цикл применения панели в планировании, мониторинге и корректирующих действиях, включая сценарные расчеты синергии по коридорам и узлам. Полученная модель пригодна для адаптации к разным профилям перевозок и позволяет ускорить управленческие реакции без потери прозрачности.

Список литературы

1. Гвилия Н.А., Елисеев Д.А. Формирование системы ключевых показателей эффективности цепи поставок скоропортящихся грузов. Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 9. С. 6225–6238. DOI 10.18334/epp.15.9.123764.
2. Шендель Т.В., Кулыгина Д.А. Ключевые показатели эффективности работников: анализ практики внедрения на предприятии железнодорожного транспорта. Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11, № 3. С. 1057–1072. DOI 10.18334/lim.11.3.121708.
3. Гулый И.М. Перспективы развития перевозок грузов по маршрутам мультимодального международного транспортного коридора «Север–Юг». Экономика Центральной Азии. 2022. Т. 6, № 4. С. 341–354. DOI 10.18334/asia.6.4.117073.
4. Сафиуллин Р.Н., Сафиуллин Р.Р., Парра А.С. Методологический подход интегральной оценки эффективности внедрения интеллектуальных технологий в перевозочный процесс пассажирского транспорта. Техничко-технологические проблемы сервиса. 2024. № 1(67). С. 48–54.
5. Журавлева Н.А., Крюкова Т.А. Эффект синергии транспортной сопряженности цепей поставок по маршрутам международного транспортного коридора «Север–Юг»: сценарный анализ. Бюллетень результатов научных исследований. 2024. № 4. С. 141–154. DOI 10.20295/2223-9987-2024-04-142-154.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДОЙ РОССИЙСКОГО РЫНКА АДВОКАТСКИХ УСЛУГ

Мовсесян Жирайр Арменович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена выработке маркетинговых стратегий управления конкурентной средой российского рынка адвокатских услуг. Актуальность продиктована ростом рыночной турбулентности и сдвигом коммуникаций в цифровые каналы при действии этических и правовых ограничений адвокатуры. Новизна выражена в синтезе стратегического и коммуникационного ракурсов: стратегическое позиционирование юридической практики увязано с клиентоцентричными цифровыми форматами без нарушения профессиональной этики. В рамках работы описаны типы конкурентных полей для адвокатских образований, изучены принципы сегментации и специализации, механизмы дифференциации, структуры цифрового присутствия и метрики результативности. Особое внимание уделено языковым и контент-решениям корпоративных сайтов адвокатских организаций. Работа ставит перед собой задачу сформировать согласованный набор управленческих решений для повышения рыночной устойчивости адвокатских практик. Для ее решения используются анализ научных публикаций за 2023–2025 гг., сопоставление стратегических моделей, контент-анализ типовых цифровых материалов. Изучены источники отечественных авторов. В заключении описывается согласованный набор стратегий по сегментации, позиционированию, ценообразованию, цифровым коммуникациям и контролю качества. Статья будет полезна для управляющих партнеров, руководителей адвокатских образований и специалистов по юридическому маркетингу.

Ключевые слова: адвокатские услуги, конкуренция, позиционирование, специализация, сегментация, ценность предложения, цифровые коммуникации, корпоративный сайт, репутационный капитал, комплаенс рекламы.

MARKETING STRATEGIES FOR MANAGING THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE RUSSIAN LAWYER'S SERVICES MARKET

Movsesyan Zhirayr Armenovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article is devoted to developing marketing strategies for managing the competitive environment of the Russian legal services market. Its relevance stems from increasing market turbulence and the shift of communications to digital channels, given the ethical and legal restrictions imposed on the legal profession. Its novelty lies in the synthesis of strategic and communications perspectives: the strategic positioning of legal practices is linked to client-centric digital formats without violating professional ethics. This paper describes the types of competitive landscapes for legal entities, examines the principles of segmentation and specialization, differentiation mechanisms, digital presence structures, and performance metrics. Particular attention is paid to the language and content solutions for corporate websites of law firms. The paper aims to formulate a coordinated set of management solutions to improve the market sustainability of legal practices. To address this issue, an analysis of scientific publications from 2023–2025, a comparison of strategic models, and a content analysis of typical digital materials are used. Sources from Russian authors are also reviewed. The conclusion describes a coordinated set of strategies for segmentation, positioning, pricing, digital communications, and quality control. This article will be useful for managing partners, heads of law firms, and legal marketing specialists.

Keywords: legal services, competition, positioning, specialization, segmentation, value proposition, digital communications, corporate website, reputation capital, advertising compliance.

Введение

Рынок юридической помощи переживает ускоренное перераспределение спроса между адвокатскими образованиями и иными поставщиками правовых услуг. Усиливается ценовая и репутационная конкуренция, растет чувствительность клиента к прозрачности условий, скорости реакции и доказуемости экспертности.

Цель исследования — предложить стройную систему стратегий управления конкурентной средой для адвокатских образований с учетом цифровой трансформации коммуникаций и требований профессиональной этики. Задачи:

- 1) обобщить современные подходы к стратегическому маркетингу юридических услуг и выявить применимые для адвокатуры модели позиционирования;
- 2) систематизировать цифровые практики коммуникаций и определить безопасные с точки зрения этики форматы взаимодействия с потенциальными доверителями;
- 3) описать метрики и процедуры мониторинга конкурентной среды для управленческих решений по продукту, цене, каналам и сервису.

Новизна состоит в целенаправленном соединении стратегического, коммуникационного и лингвистического анализа корпоративных материалов адвокатских организаций с практикой рыночной дифференциации.

Материалы и методы

Базой послужили отечественные публикации последнего пятилетия по маркетингу юридических услуг, конкуренции и юридической коммуникации. И.В. Долгова, А.А. Жамборов [2] раскрывают стратегический подход к маркетингу юридических услуг и трансформацию комплекса 4P для юридической практики. Н.Н. Грибок, В.В. Кулинич [1] описывают управление маркетингом юридических услуг с упором на стратегическое планирование и специфику продвижения. С.Б. Ильяшенко [3] рассматривает продвижение юридических услуг в СМИ и социальных сетях, описывая приемы повышения вовлеченности при соблюдении требований добросовестности. О.Н. Кондратьева, Ю.С. Игнатова [4] анализируют клиентоцентричную юридическую маркетинговую коммуникацию на материале корпоративных сайтов адвокатских организаций и формулируют коммуникативные тактики. И.В. Пенькова [5] исследует состояние и траектории развития рынка юридических услуг в РФ с акцентом на структурные факторы и влияние цифровизации.

Методически использованы: сравнительный анализ стратегических подходов; источниковедческий обзор; контент-анализ типовых цифровых материалов адвокатских образований; аналитическое моделирование структуры ценностного предложения; синтетическое сведение выводов в управленческие рекомендации.

Результаты и обсуждение

Рынок адвокатских услуг конкурирует не только внутри корпорации, но и с многочисленными юридическими игроками вне реестра, что повышает значимость точного позиционирования и формирует давление на скорость реакции и прозрачность сервисных условий [5]. В таких условиях ценность практики повышают узкая специализация, фокус на отраслях и сценариях работы, стабильность качества и управляемость клиентского пути от первого обращения до постсопровождения [2; 5].

Стратегический каркас формируется от целевого выбора сегментов и гипотез позиционирования до сборки комплекса решений по продукту, цене, каналам и сервису. Данные о поведении потребителей и структуре спроса задают основу таргетинга; в юридической сфере результативность растет при предметной специализации команд, четко обозначенных зонах экспертизы и подкрепляющем это портфолио дел [2]. Для адвокатского образования уместна модель «сегмент-ниша-компетенция»: выбор сегмента (тип клиента/

кейса), закрепление ниши (категории споров/отрасли), явная компетенция команды и процессный стандарт работы, сведенный в единое ценностное предложение [2; 1].

Коммуникационная политика подчиняется профессиональной этике и ориентируется на доверителя. Исследование корпоративных сайтов адвокатских организаций фиксирует четыре тактики клиентоцентричности: языковое снижение барьеров, структурирование выгоды для доверителя, разъяснение процедуры и формирование надежной обратной связи. Ядро — аккуратная терминология (предпочтение лексем «доверитель», «юридическая помощь»), понятные инструкции и верифицируемые признаки опыта, не создающие иллюзий гарантированного исхода [4]. Такой язык снижает риски некорректной коммерциализации образа доверителя и поддерживает доверительный формат коммуникации [4].

Цифровые каналы дополняют традиционные практики взаимодействия. Для СМИ и социальных сетей рекомендуются экспертные форматы: кейс-обзоры без обещаний результата, комментарии по изменениям законодательства, просветительские материалы, аккуратные дискламеры, корректная работа с отзывами и модерацией. Эффект формируют последовательность публикаций, ясные рубрики, соблюдение требований к достоверности и корректности сравнений [3]. Взаимодействие в digital среде усиливает органический трафик на корпоративный сайт, где концентрируются доказательства компетенции: биографии партнеров, перечни практик, выдержанные по тону кейс-описания, полная контактная информация и понятные маршруты записи на консультацию [3; 4].

Комплекс маркетинга для юридической практики претерпевает точечную адаптацию. Продукт — юридическая помощь с измеримыми атрибутами процесса: глубина погружения, режим коммуникаций, скорость подготовки документов, формат представительства. Цена — сочетание прозрачной модели тарификации (фикс, почасовая ставка, success-fee в допустимых случаях) и публичного прайс-диапазона на типовые действия без иллюзии «гарантированного результата». «Место» — офис и цифровая приемная, где регламентирована логистика обращения. «Продвижение» — экспертная коммуникация и контент-маркетинг без агрессивных обещаний, с упором на доверие и доказуемость опыта [2; 1]. Такая настройка повышает предсказуемость клиентского пути и создает устойчивый точки роста репутационного капитала.

Дифференциация усиливается через специализацию по типам дел и отраслям, отраслевые продуктовые линейки, стандарты обслуживания, формат post-matter care: чек-листы для клиента после завершения дела, напоминания о сроках обжалования, доступ к защищенным материалам, деликатные опросы удовлетворенности. Исследования подчеркивают преимущество адресного таргетинга и разработки уникального торгового предложения на базе исследованных болей клиента, а не универсальных лозунгов [2; 3]. Внутренняя архитектура сервиса закрепляется регламентами коммуникаций и SLA на этапах первичного отклика, подготовки предложения и заключения соглашения.

Мониторинг конкурентной среды строится на регулярном сравнительном обзоре практик: структура сайтов, семантика предложений, ритм публикаций, цитируемость, упоминания в отраслевых медиа. К набору индикаторов целесообразно отнести: долю брендовых переходов, глубину просмотра, конверсию первичного обращения, время до первого ответа, коэффициент повторных поручений. Описанные источники предлагают фрагменты такой системы: стратегический разбор каналов и специализации [2; 1], медийные приемы для притока целевого трафика [3], коммуникативные тактики, снижающие барьеры доверителя [4], и структурные ориентиры развития рынка [5].

Сегментация аудитории усиливает эффект от специализации. Для b2c уместны сценарии «жизненных событий» (семейные, трудовые, жилищные споры) с понятными пакетами услуг и предсказуемым бюджетом. Для b2b — отраслевые пакеты и проектные команды под типовые риски клиента с обучающим контентом и закрытыми брифингами для юрдепартаментов. В обоих случаях назначение коммуникации — не агрессивное обещание результата, а четкое

объяснение процесса, сроков и возможных исходов, что подтверждается исследованиями юридической коммуникации и стратегического маркетинга [4; 2].

Заключение

Поставленные задачи решены. Сформулирована система стратегий для адвокатских образований: предметная специализация и нишевое позиционирование; пересборка комплекса маркетинга под юридическую услугу с акцентом на процессные атрибуты; медиастратегия на базе экспертного контента; клиентоцентричный язык цифровых материалов и бережная вербализация ценностного предложения; постоянный мониторинг конкурентной среды с набором метрик по воронке обращения и постсопровождению. Предложенные решения согласуются с современными российскими исследованиями и пригодны для внедрения в управленческие практики адвокатских бюро и коллегий.

Список литературы

1. Грибок Н.Н., Кулинич В.В. Управление маркетингом юридических услуг: особенности отрасли, стратегическое планирование, специфика продвижения. Вестник Академии знаний. 2023. № 6(59). С. 565–569.
2. Долгова И.В., Жамборов А.А. Маркетинг юридических услуг: стратегический подход. Human Progress. 2024. Т. 10. № 4. С. 1–9. DOI: 10.46320/2073-4506-2024-4a-32.
3. Ильяшенко С.Б. Особенности продвижения юридических услуг в СМИ и социальных сетях. Практический маркетинг. 2024. № 12. С. 55–59.
4. Кондратьева О.Н., Игнатова Ю.С. Стратегия клиентоориентированности в юридической маркетинговой коммуникации (на материале корпоративных сайтов адвокатских организаций Кемеровской области). Филологические науки. Вопросы теории и практики. 2025. Т. 18. Вып. 6. С. 2359–2365. DOI: 10.30853/phil20250332.
5. Пенькова И.В. Рынок юридических услуг в Российской Федерации: тенденции и перспективы развития. Индустриальная экономика. 2023. Спецвып. S3. С. 25–33.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Панкевич Филипп Александрович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена инструментарию управления экономическим развитием строительных предприятий в среде интенсивной конкуренции на российском рынке. Актуальность проистекает из необходимости ускорять обновление организационно-производственных моделей и снижать издержки при одновременном росте требований к качеству и срокам. Новизна связана с интеграцией четырёх траекторий управленческого воздействия — реинжиниринг процессов, цифровая трансформация, реконфигурация цепочек ценности и факторная оценка проектной эффективности — в единую логику решений для генподрядчика и девелопера. В рамках работы описаны практики преобразований бизнес-процессов, рассмотрены цифровые подходы для МСП в строительстве, систематизированы элементы бережливого управления и модели оценки факторов эффективности fit-out-проектов. Работа ставит перед собой цель сформировать увязанную систему инструментов, пригодную для поэтапной имплементации. Для её достижения применяются аналитическое обобщение публикаций, сопоставление методик и логическая реконструкция управленческих шагов. Изучены рецензируемые источники 2023–2024 гг. В заключении описываются приоритеты внедрения по блокам ответственности и метрики контроля. Статья будет полезна руководителям строительных компаний, проектным офисам, техническим заказчикам и исследователям экономики строительства.

Ключевые слова: строительное предприятие, экономическое развитие, реинжиниринг, цифровизация, цепочка ценности, бережливое строительство, конкурентная среда, fit-out, факторная модель, управление эффективностью.

TOOLS FOR MANAGING THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION COMPANIES IN A COMPETITIVE MARKET

Pankevich Philip Alexandrovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines tools for managing the economic development of construction companies in the highly competitive Russian market. This topic is relevant due to the need to accelerate the renewal of organizational and production models and reduce costs while simultaneously increasing quality and deadline requirements. The novelty of this article lies in the integration of four management impact trajectories—process reengineering, digital transformation, value chain reconfiguration, and factor-based project performance assessment—into a unified decision-making framework for general contractors and developers. This paper describes business process transformation practices, examines digital approaches for SMEs in construction, and systematizes elements of lean management and models for assessing fit-out project performance factors. The paper aims to develop a coherent system of tools suitable for phased implementation. To achieve this, an analytical synthesis of publications, a comparison of methods, and a logical reconstruction of management steps are used. Peer-reviewed sources from 2023–2024 were reviewed. The conclusion describes implementation priorities by responsibility blocks and control metrics. The article will be useful for construction company managers, project offices, technical clients, and construction economics researchers.

Keywords: construction company, economic development, reengineering, digitalization, value chain, lean construction, competitive environment, fit-out, factor model, performance management.

Введение

Спрос на управленческие решения в строительстве растёт вслед за ужесточением конкуренции и дефицитом ресурсов. Цель работы — предложить целостный инструментарий, согласованный с текущими ограничениями отрасли и внутренних систем управления. Задачи:

- 1) систематизировать набор практик реинжиниринга и цифровых решений с учётом масштаба организации;
- 2) увязать реконфигурацию цепочек создания ценности с задачами бережливого управления и проектной координации;
- 3) интегрировать факторную оценку эффективности реализации проекта в регламент управления портфелем.

Новизна — в компоновке разноуровневых управленческих механизмов в рабочую схему принятия решений для генподрядных и девелоперских структур, где процессные изменения, цифровые платформы и проектные механизмы взаимно подкрепляют друг друга.

Материалы и методы

Эмпирическую основу образует корпус профильных статей последних лет, отражающих практики российского рынка. Т.Х. Бидов, А.О. Хубаев, В.М. Тавбулатов, А.А. Лapidус анализируют факторы эффективности fit-out-проектов на стороне генподрядчика и предлагают методику их оценки [1]. Е.А. Дядькова, Т.И. Чеченов, А.А. Цветкова, С.В. Мурашова рассматривают применение цифровых технологий на строительных предприятиях малого бизнеса и описывают типовые барьеры их внедрения [2]. К.Ю. Кулаков, А.К. Орлов, В.С. Канхва раскрывают логику построения цепочек ценности в строительстве и увязывают её с цифровой трансформацией и практиками бережливого управления [3]. Ю.А. Лаамарти, Е.Г. Дедов, А.А. Николаев исследуют рынок организаций полного цикла, фиксируют концентрацию и барьеры, что задаёт рамки для рыночных решений предприятия [4]. С.Б. Сборщиков, Н.В. Лазарева описывают сценарии реинжиниринга бизнес-процессов в условиях новых организационных схем управления строительством [5].

В методической части использованы: сравнительный анализ концепций и решений, синтез и логическое моделирование целевых схем управления, контент-анализ публикаций, нормирование метрик для проектного контроля.

Результаты и обсуждение

Экономическое развитие строительной организации опирается на преобразование процессов. Реинжиниринг технологической и управленческой связки «инициация—проектирование—строительство—сдача» позволяет убрать избыточные переходы, сократить циклы согласования и перенести контроль качества ближе к месту возникновения дефектов. Описанные в исследовании сценарии реорганизации — переразметка регламентов, укрупнение сквозных потоков, переопределение центров ответственности и внедрение поддерживающих ИТ-сервисов — формируют базу для снижения транзакционных издержек и роста пропускной способности портфеля [5]. На практике эффективность таких преобразований усиливается за счёт формирования процесса «сквозной диспетчеризации» с опорой на цифровые панели исполнения и событийную модель эскалаций [5].

Цифровая компонента повышает управляемость и прозрачность. Для МСП в строительстве типовой набор решений — электронный документооборот, оперативный учёт, облачные хранилища производственной документации, трекинг работ и затрат, CRM для управления воронкой и претензионной работой, простые BI-дашборды. По данным обзора, дифференциация по масштабам усилий и зрелости процессов задаёт различную траекторию внедрения: базовые решения обеспечивают быстрый эффект в части дисциплины данных и снижения ручного труда, в то время как углублённые ИТ-платформы целесообразны для крупных заказчиков и лидеров рынка [2]. Разрыв в цифровых компетенциях между

заказчиком и подрядчиком ведёт к рискам на стороне сроков и качества; нивелирование достигается стандартизацией обмена данными, поэтапной миграцией на общие среды данных и прописыванием цифровых артефактов в договорной документации [2].

Реконфигурация цепочки создания ценности в строительстве даёт управленческий эффект, когда планирование потоков и межфункциональная координация подчиняются принципам бережливого производства: выравнивание такта, устранение потерь, визуализация статуса, качество у источника. Исследование подчёркивает, что цифровая трансформация усиливает эти принципы, так как переносит контроль и обратную связь на уровень потоков и операций, а не отдельных подразделений [3]. Для генподрядчика это означает переупорядочение узких мест (проектно-сметная документация, логистика, проходные работы, авторский надзор), синхронизацию календарно-сетевое планирования с управлением ресурсными ограничениями и договорными сроками [3]. На уровне портфеля шаг к устойчивому развитию достигается за счёт увязки проектных планов с общими мощностями, сквозных норм времени и автоматизированного учёта отклонений [3].

Факторная модель эффективности для fit-out-проектов обеспечивает предметный контроль. Методика предлагает структурировать факторы в группы — организационные (структура взаимодействий, полнота регламентов), ресурсные (квалификация бригад, обеспеченность материалами), контрактные (условия оплаты и штрафы), технологические (точность рабочих карт, готовность фронтов), координационные (качество связи «проектировщик—подрядчик—поставщик»). Итогом служит ранжирование драйверов потерь и карточки корректирующих действий с привязкой к ответственным и срокам [1]. Для портфеля генподрядчика такая оценка превращается в базис «превентивного управления» — раннее предупреждение сбоев на объектах с похожим профилем и распределение управленческого внимания по зонам риска [1].

Рыночные ограничения требуют увязывать внутренние улучшения с внешней средой. Анализ рынка организаций полного цикла фиксирует признаки концентрации, административные и договорные барьеры, неоднородность территориального распределения спроса и избыток производственных мощностей, что подталкивает к переосмыслению продуктовой стратегии, региональной диверсификации и стандартизации закупок [4]. Для руководителя это означает перенос акцента с индивидуальных проектных решений на тиражируемые практики управления воронкой, бенчмаркинг по концентратам спроса, согласование календарей ввода с ресурсной программой и контрактной политикой [4].

Сборка целостного инструментария даёт следующую управленческую схему. На уровне процессов — реинжиниринг маршрутных карт и центров ответственности с внедрением сквозной диспетчеризации и стандартов данных [5]. На уровне цифровых средств — пакет базовой цифровизации для МСП и расширенная платформа для крупных игроков с общей средой данных и управлением отклонениями по событиям [2]. На уровне цепочки ценности — синхронизация проектного планирования с ресурсными ограничениями и визуальным управлением потоками, включая практики бережливого управления и цифровой контроль узких мест [3]. На уровне проектов — внедрение факторной модели эффективности fit-out для ранжирования рисков, приоритезации корректирующих действий и управленческой отчётности по портфелю [1]. На уровне рынка — пересмотр продуктовой линейки и географии присутствия с учётом данных о концентрации и барьерах, настройка закупочных процедур и контрактных условий в сторону предсказуемости исполнения [4]. Такая настройка повышает скорость оборота капитала, дисциплину сроков и надёжность маржи за счёт уменьшения скрытых потерь и колебаний производительности [1–5].

Заключение

Сформирован набор управленческих инструментов, согласованный с задачами строительных организаций разного масштаба. Первая задача решена через описание

сценариев реинжиниринга процессов и цифровизации, что задаёт основу для быстрой организационной перенастройки. Вторая задача выполнена за счёт увязки цепочки ценности с практиками бережливого управления и цифровыми средствами план-факт-контроля. Третья задача закрыта интеграцией факторной оценки эффективности fit-out-проектов в регламент управления портфелем, что повышает предсказуемость сроков и финансовых результатов. Рекомендована последовательность внедрения: процессная перенастройка и базовая цифровизация, далее — реконфигурация потоков и расширенная платформа данных, затем — запуск факторной модели контроля эффективности по портфелю. Ожидаемый эффект выражается в сокращении продолжительности циклов, снижении прямых и транзакционных издержек, повышении устойчивости к рыночным флуктуациям при сохранении качества.

Список литературы

1. Бидов Т.Х., Хубаев А.О., Тавбулатов В.М., Лapidус А.А. Методика оценки факторов, влияющих на эффективность реализации строительного проекта генеральной подрядной организацией по направлению Fit-out // Вестник МГСУ. 2024. Т. 19. № 9. С. 1562–1569.
2. Дядькова Е.А., Чеченов Т.И., Цветкова А.А., Мурашова С.В. Применение цифровых технологий на строительных предприятиях малого бизнеса // Управленческий учет. 2024. № 4.
3. Кулаков К.Ю., Орлов А.К., Канхва В.С. Цепочки создания ценности в строительстве на основе концепции бережливого производства в условиях цифровой трансформации // Вестник МГСУ. 2023. Т. 18. № 10. С. 1647–1660.
4. Лаамарти Ю.А., Дедов Е.Г., Николаев А.А. Рынок строительных организаций полного цикла: анализ современного состояния и ключевых тенденций // Вестник МГСУ. 2024. Т. 19. Вып. 7. С. 1217–1227.
5. Сборщиков С.Б., Лазарева Н.В. Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях применения новых организационных схем управления строительством // Вестник МГСУ. 2024. Т. 19. № 8. С. 1390–1400.

ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ СБЫТА БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Пожидаев Алексей Александрович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена выявлению закономерностей развития регионального предпринимательства в сфере сбыта бытовой техники и разработке прикладных решений по повышению эффективности бизнеса. Актуальность продиктована ускоренной трансформацией форматов розницы и усилившейся конкуренцией с маркетплейсами. Новизна выражена в синтезе отраслевых практик электроники с повесткой регионального МСП и в структурировании пакета управленческих мер, адаптированных к условиям территориальных рынков. В рамках работы описаны архитектура омниканальной модели, способы монетизации сервиса, правила управления ассортиментом и логистикой последней мили; изучены сезонные и поведенческие факторы спроса. Особое внимание уделено сопоставлению инструментов цифровой конкуренции и локальных стратегий присутствия. Работа ставит перед собой цель сформировать целостную картину развития предпринимательских форматов и сформулировать набор решений для роста маржинальности. Для ее достижения использованы анализ источников, сравнительный и кейс-методы. Изучены отечественные публикации 2021–2025 гг. В заключении описывается комплекс мероприятий по SKU-политике, сервису и ценообразованию. Статья будет полезна для владельцев региональных сетей и независимых ритейлеров, отраслевых аналитиков, а также региональных органов поддержки МСП.

Ключевые слова: региональное предпринимательство, бытовая техника, розничная торговля, омниканальность, маркетплейсы, цифровизация, сезонность спроса, логистика последней мили, конкурентные стратегии, эффективность.

PATTERNS OF REGIONAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE HOUSEHOLD APPLIANCES SALES SECTOR AND EFFICIENCY IMPROVEMENT DIRECTIONS

Pozhidaev Alexey Alexandrovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article identifies patterns in the development of regional entrepreneurship in the household appliances sector and develops practical solutions to improve business efficiency. This topic is relevant due to the accelerated transformation of retail formats and increased competition with marketplaces. The novelty of this article lies in the synthesis of industry practices in the electronics industry with the regional SME agenda and the structuring of a package of management measures adapted to the conditions of regional markets. This paper describes the architecture of an omnichannel model, methods for monetizing the service, and rules for managing assortment and last-mile logistics. Seasonal and behavioral factors of demand are examined. Particular attention is paid to the comparison of digital competition tools and local presence strategies. This paper aims to provide a comprehensive picture of the development of entrepreneurial formats and formulate a set of solutions for increasing margins. To achieve this, source analysis, comparative analysis, and case study methods were used. Russian publications from 2021–2025 were reviewed. The conclusion describes a set of measures for SKU policy, service, and pricing. The article will be useful for owners of regional chains and independent retailers, industry analysts, and regional SME support agencies.

Keywords: regional entrepreneurship, household appliances, retail, omnichannel, marketplaces, digitalization, seasonality of demand, last-mile logistics, competitive strategies, efficiency.

Введение

Рынок бытовой техники в регионах переживает структурную перестройку под воздействием омниканальных продаж, сдвигов в потребительском поведении и перераспределения трафика в пользу маркетплейсов. Цель исследования — выявить устойчивые закономерности развития предпринимательства по сбыту техники на региональных рынках и предложить прикладные направления повышения эффективности. Задачи:

1) описать конъюнктурные и институциональные факторы, влияющие на структуру спроса и каналов продаж;

2) провести сравнительный разбор инструментов цифровой конкуренции и практик розничных сетей электроники;

3) сформулировать набор управленческих решений по ассортименту, ценообразованию, сервису и логистике, пригодных для МСП в территориальных условиях.

Новизна — в увязке теории регионального МСП с отраслевой спецификой потребительской электроники и в операционализации метрик управления (SKU-матрица, LTV, SLA сервиса, параметры last-mile).

Материалы и методы

Базу анализа составили публикации последних пяти лет, освещающие взаимосвязь МСП и регионального роста, тренды розницы и инструментарием омниканальной конкуренции электроники. А.В. Виленский [1] исследовал влияние МСП на развитие регионов и зафиксировал неоднородность эффектов. Л.Е. Кастрюлева [2] рассмотрела тренды розничной торговли с учетом сезонности и колебаний спроса. А.Б. Красильников [3] систематизировал механику омниканальных сетей российских ритейлеров. М.И. Максимов, У.А. Путилина [4] проанализировали цифровые решения конкуренции на рынке малой бытовой техники. А.А. Пожидаев [5] охарактеризовал закономерности регионального предпринимательства по сбыту бытовой техники.

Методы: сравнительный анализ, контент-анализ, аналитическое обобщение вторичных данных, кейс-подход к практикам федеральных и региональных игроков, логико-структурная декомпозиция бизнес-модели.

Результаты и обсуждение

Региональная карта рынка бытовой техники формируется под воздействием двух сил: укрупнения торговых сетей и экспансии маркетплейсов, что меняет порог входа и требования к управлению трафиком. В условиях концентрации каналов независимые предприниматели выигрывают за счет сервиса, скоростей исполнения и локальной близости к потребителю. Установленная в работах по МСП неоднородность территориальных эффектов подтверждает, что одинаковые рецепты не дают сопоставимого результата в разных субъектах РФ [1]. Это требует настройки форматов присутствия и ценовой коммуникации на уровне муниципальных рынков [5].

Спрос в непроизводственной группе подвержен волнообразной динамике. Для техники значимы пиковые периоды, связанные с климатическими и праздничными циклами, промо-окнами и обновлением модельных рядов. Следствие — повышенные требования к управлению оборотом по SKU и к планированию складских остатков. Обзор трендов подчеркивает влияние сезонности и онлайн-каналов на структуру спроса, что приводит к смещению оплаты внимания из офлайна в цифровые интерфейсы [2]. Для региональных игроков это означает необходимость синхронизации промокалендаря с локальными событиями и погодными циклами, а также корректировку ABC/XYZ-сегментации под колебания спроса [5;2].

Омниканальная архитектура задает новую норму конкуренции. Сквозная идентификация клиента, единый корзинный опыт, BOPIS/Click&Collect, бесшовные возвраты и сервис «из

коробки» повышают конверсию и LTV. Российские сети выстраивают работу витрин на нескольких площадках, синхронизируя цены, ассортимент и сроки исполнения; критичен контроль карточек товара, статуса наличия и SLA на последней миле [3]. Для техники добавочная ценность создается за счет комплексной установки, настройки, расширенной гарантии и кредитных инструментов, что поддерживает маржу и удержание [4;3].

Цифровые решения усиливают тактическую гибкость конкуренции. Динамическое ценообразование на основе данных о трафике и конкурентных предложениях, алгоритмы рекомендаций, аудит поискового спроса, ремаркетинг и персонализация коммуникаций повышают отдачу промобюджета [4]. На рынке малой бытовой техники результат дает сочетание категорийного менеджмента с индивидуализированными пакетами сервиса (доставка+установка+уходовые средства), что увеличивает средний чек и снижает возвраты [4;3]. Для регионов уместно поддерживать присутствие на маркетплейсах без каннибализации собственных каналов: дифференцировать ассортимент, удерживать сервисные услуги и ускорять выдачу за счет дарк-складов или партнерских ПВЗ [3;4].

Логистика и операционные циклы влияют на выигрывающую стратегию сильнее, чем размер площадей. Для техники критична скорость «от клика до установки», что требует ближних запасов, кратких плеч доставки и стандартизированных маршрутных карт. Практики российских омниканальных сетей показывают эффективность микрофулфилмента в торговых точках и гибридной курьерской модели с точками самовывоза [3]. В предпринимательских форматах малого масштаба результат дает партнерство с локальными установщиками на условиях SLA и post-sale-контроля качества, что повышает NPS и повторные продажи [5;3].

Комплекс направлений повышения эффективности для региональных игроков включает шесть блоков. Первое — ассортимент и запасы: оптимизация SKU-матрицы через ABC/XYZ с учетом сезонной волатильности; точечное расширение глубины по «якорным» моделям; отказ от длинного «хвоста» с низкой оборачиваемостью [2;5]. Второе — ценообразование: прайс-коридоры, пакетные цены на сервисные бандлы, триггерные промо по событиям спроса [4;2]. Третье — сервис: монетизация установки, настройки, подключения к приложениям производителя; расширенные гарантии и рассрочка; контроль NPS [4]. Четвертое — каналы: маркетплейсы как витрина охвата, собственный сайт и мобильное приложение как ядро лояльности; BOPIS/Click&Collect для ускорения оборота [3;4]. Пятое — операции: микрофулфилмент в магазине, SLA по «последней миле», стандарты выдачи и возвратов, чек-листы по проверке техники при выдаче [3]. Шестое — развитие: мягкий франчайзинг и партнерские форматы в городах второго и третьего уровня, что согласуется с логикой влияния МСП на локальную занятость и мультипликаторы [1;5].

Заключение

Сформированная картина отражает сдвиг конкурентной логики в пользу омниканальной модели с усиленной сервисной компонентой и ускоренными логистическими циклами. Поставленная цель достигнута: выявлены закономерности развития регионального предпринимательства по сбыту бытовой техники и предложены операционные решения для повышения эффективности. По задаче 1 описаны факторы спроса и структуры каналов, учтен территориальный разноразмер и цикличность. По задаче 2 проведен сравнительный разбор цифровых инструментов и практик российских сетей электроники. По задаче 3 предложен пакет мер по ассортименту, ценовой политике, сервису, логистике и каналной стратегии, пригодный для МСП и сетей локального масштаба. Предложенные решения ориентированы на рост маржинальности, ускорение оборота и укрепление лояльности.

Список литературы

1. Виленский А. В. К вопросу о влиянии малого и среднего предпринимательства на развитие российских регионов: реалии и возможности // Вестник Института экономики

Российской академии наук. – 2021. – № 4. – С. 24–38.

2. Кастрюлева Л. Е. Ключевые тренды развития розничной торговли в РФ с учетом колебаний потребительского спроса, сезонности и пандемии // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – Т. 7. – С. 19–32.

3. Красильников А. Б. Развитие омниканальных сетей российских ритейлеров // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 11. – С. 222–235.

4. Максимов М. И., Путилина У. А. Цифровые решения в современной практике конкуренции на рынке малой бытовой техники в России // Индустриальная экономика. – 2025. – № 4. – С. 56–62.

5. Пожидаев А. А. Анализ закономерностей и тенденций развития современного регионального предпринимательства по сбыту бытовой техники // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 10. – С. 117–123.

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЫНКА УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Попкович Павел Игоревич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена организационно-управленческому развитию рынка услуг общественного питания в России в условиях структурных сдвигов и цифровизации. Цель — синтез управленческих решений для сетевых и независимых операторов, применимых на региональном уровне. Новизна выражена в интеграции выводов по четырём управленческим плоскостям: масштабирование через франчайзинг, кадровые стратегии, сервисная дифференциация за счёт маркетинга впечатлений, региональная политика поддержки. В работе описаны тренды форматов (QSR, TSR, Grab&Go), каналы сбыта, механизмы роста выручки и лояльности гостей. Изучены барьеры: дефицит персонала, инфляционные издержки, санкционные разрывы поставок. Особое внимание уделено организационным моделям масштабирования и HR-практикам, применению цифровых инструментов и сенсорных сервисов в офлайн- и омниканальных сценариях. Применён аналитический подход к актуальным публикациям 2022–2025 гг. В заключении предложен практический набор мер для собственников и региональных регуляторов; материалы полезны управленцам HoReCa, исследователям и преподавателям. База включает научные статьи, отраслевые обзоры и статистику открытого доступа; сопоставление выводов выполнено по единой матрице параметров спроса, предложения, форматов, технологий и кадров и регионов территориальных диспропорций.

Ключевые слова: общественное питание, HoReCa, франчайзинг, управление персоналом, маркетинг впечатлений, цифровизация, омниканальные сервисы, региональная политика, организационное развитие, конкурентоспособность.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL DEVELOPMENT OF THE CATERING SERVICES MARKET IN THE MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Popkovich Pavel Igorevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the organizational and managerial development of the Russian catering services market in the context of structural shifts and digitalization. The objective is to synthesize management solutions for chain and independent operators applicable at the regional level. The paper's novelty lies in the integration of findings across four management areas: scaling through franchising, HR strategies, service differentiation through experiential marketing, and regional support policies. The paper describes format trends (QSR, TSR, Grab&Go), distribution channels, revenue growth mechanisms, and guest loyalty. Barriers to growth include staff shortages, inflationary costs, and supply chain disruptions due to sanctions. Particular attention is paid to organizational scaling models and HR practices, as well as the use of digital tools and touchscreen services in offline and omnichannel scenarios. An analytical approach is applied to relevant publications from 2022–2025. The conclusion offers a practical set of measures for owners and regional regulators; the materials are useful for HoReCa managers, researchers, and educators. The database includes scientific articles, industry reviews, and open-access statistics; the comparison of findings is based on a unified matrix of parameters of demand, supply, formats, technologies, and personnel, as well as regions of territorial disparities.

Keywords: catering, HoReCa, franchising, HR management, experiential marketing, digitalization, omnichannel services, regional policy, organizational development, competitiveness.

Введение

Рынок общественного питания в России пережил заметное обновление форматов и цепочек создания ценности под воздействием геоэкономических ограничений, новых потребительских привычек и технологического прогресса. Цель исследования — выстроить целостную модель управленческого развития отрасли с учётом цифровых решений, кадровых практик и механизмов масштабирования. Задачи:

- 1) систематизировать рыночные форматы и каналы сбыта с точки зрения управленческой пригодности;
- 2) выявить инструменты организационного роста (франчайзинг, региональная экспансия, стандартизация) и увязать их с кадровыми стратегиями и сервисным дизайном;
- 3) предложить набор прикладных мер для руководителей предприятий и региональных органов поддержки.

Новизна — в объединении разрозненных подходов к маркетингу впечатлений, HR-управлению и франчайзинговым моделям в единый прикладной конструкт, пригодный для регионального уровня и сетевых/несетевых операторов.

Материалы и методы

В качестве источников использованы рецензируемые публикации 2022–2025 гг., описывающие состояние, механизмы роста и сервисные технологии в сфере общественного питания. Д.Г. Куренова, Е.В. Кривошеева, Д.С. Волошина, Т.Ю. Захарова [1] рассмотрели инструменты маркетинга впечатлений в продвижении предприятий питания; Д.Д. Нагорная, К.А. Тенишева, С.В. Бровчак [2] проанализировали развитие отрасли и связь с повесткой общественного здоровья; Д.А. Николаев, П.В. Чишко [3] исследовали франчайзинг как драйвер масштабирования; Ж.П. Шнорр [4] выполнил региональную оценку динамики и форматов на примере Новосибирской области; И.В. Щедрина, Т.А. Клименкова [5] систематизировали стратегии управления персоналом в ресторанном бизнесе.

Для подготовки статьи применены сравнительный и структурно-логический анализ, синтез и дедукция, контент-анализ публикаций, приём перекрёстной верификации тезисов по единым критериям форматов, каналов, кадровых практик и организационных моделей.

Результаты и обсуждение

Постпандемийный и санкционный период сместил фокус роста к форматам быстрой и гибридной еды, расширил долю QSR и Grab&Go, ускорил сервис доставки и навынос. По оценкам отраслевых работ, количество точек и оборот вернулись к положительной траектории, при этом вклад сетевых операторов усилился за счёт стандартизированных процессов, омниканальных сервисов и портфельной политики форматов [4].

Франчайзинг выступил действенным механизмом масштабирования: модели коммерческой концессии обеспечили быстрый выход в новые города, унификацию меню и сервисных стандартов, повышение узнаваемости и управляемости бренда при контроле издержек. Для устойчивости сетей существенны: жёсткая регламентация back-office, цифровые RMS-решения, единые процедуры закупок, центр компетенций по запуску точек, контроль качества обучения франчайзи и персонала. В исследованиях указываются драйверы роста франчайзинга — трансформация потребительских предпочтений, региональная экспансия QSR/TSR, развитие омниканальности [3].

Кадровое звено стало ограничителем расширения. Типология HR-подходов включает декларативные, нормативно-процедурные и инновационные стратегии; последняя опирается на системное обучение, управление компетенциями, KPI сервиса и стимулирование инициативы. Для удержания команды результативны карьерные траектории, модульное обучение на рабочем месте, гибкие графики и мотивация, связанная с показателями лояльности гостей. Сочетание стандартизированных SOP и расширенной зоны ответственности линейных

сотрудников повышает устойчивость к текучести и снижает риски сервиса [5].

Продвижение всё чаще строится на маркетинге впечатлений, где сенсорные и эмоциональные элементы работают совместно с рациональными аргументами цены и скорости. Работы показывают потенциал фирменных ароматов, событийных форматов, сторителлинга и многоканальных сценариев коммуникации. Для управленца такая логика требует миграции от «точечной рекламы» к системной оркестровке контактов: предзаказ в приложении, персонализированные офферы, визуальные и аудиальные подсказки в пространстве, сценарии ожидания и посадки, пост-визитные касания. Эффект достигается при привязке к метрикам NPS/CSI, среднему чеку и повторным визитам [1].

Региональный разрез выявляет неоднородность обеспеченности населённых пунктов предприятиями питания и различия в скорости восстановления оборота. Управленческая повестка на уровне субъектов Федерации включает поддержку сетевого масштабирования, развитие гастрономического туризма, снижение барьеров входа для малых операторов, а также координацию программ обучения и переквалификации. В региональном анализе фиксируются приоритеты: расширение современной сетевой инфраструктуры, стимулирование форматов с высокой оборачиваемостью, работа с дефицитом кадров и ростом себестоимости сырья [4], тогда как федеральная повестка связывает отрасль с задачами укрепления общественного здоровья и продвижения сбалансированного питания [2].

Систематизация управленческих решений позволяет собрать прикладной конструктор для оператора любого масштаба. Первый блок — портфель форматов и каналов: QSR/TSR/Grab&Go, доставка, навынос, предзаказ; для каждого — единые стандарты, P&L-модель, целевые SLA, триггеры расширения [4]. Второй блок — производственная система и закупки: единая рецептура, централизация снабжения, контроль себестоимости, audit-петли качества, технологические карты. Третий блок — HR-архитектура: профиль компетенций по ролям, модульное обучение, наставничество, планирование смен с учётом пикиров спроса, мотивация с опорой на сервисные KPI [5]. Четвёртый блок — клиентские практики и маркетинг впечатлений: сенсорный дизайн, сценарии обслуживания, работа с атрибутами атмосферы, персонализация офферов, аналитика LTV [1]. Пятый блок — франчайзинг и партнёрства: чек-лист отбора партнёров, пакет регламентов, единая цифровая среда, мониторинг операционного соответствия и CAPEX/OPEX-контур для тиражирования [3].

С точки зрения стратегии отраслевого развития целесообразно сочетать сетевое масштабирование с локальной адаптацией меню и сервиса, усиливая вклад предприятий питания в качество жизни и общественное здоровье через принципы сбалансированного рациона, что подчёркивается в исследованиях социальной значимости отрасли [2].

Заключение

Получен целостный набор управленческих решений для рынка общественного питания России. Первая задача решена через систематизацию форматов и каналов сбыта с привязкой к управленческим регламентам и SLA. Вторая задача выполнена путём увязки франчайзинга, кадровых стратегий и сервисного дизайна с едиными стандартами, обучением и цифровыми инструментами. Третья задача закрыта предложением прикладного конструктора мер для бизнеса и регионов: портфель форматов, производственная система, HR-архитектура, клиентские практики и франчайзинг-мониторинг. Практическая ценность — в готовых ориентирах для масштабирования, стабилизации сервиса и повышения лояльности гостей при контроле издержек; научная — в интеграции HR-, сервисных и организационных решений в единую модель отраслевого развития.

Список литературы

1. Куренова Д. Г., Кривошеева Е. В., Волошина Д. С., Захарова Т. Ю. Инструменты маркетинга впечатлений в продвижении предприятий общественного питания. Креативная Сборник научных разработок аспирантов ММА. Том 2–2025 191

экономика. 2024. Т. 18, № 3. С. 625–646. DOI 10.18334/ce.18.3.120727.

2. Нагорная Д. Д., Тенишева К. А., Бровчак С. В. Развитие сферы общественного питания в системе социально-экономических отношений. Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 5. С. 1799–1810. DOI 10.18334/ce.16.5.114655.

3. Николаев Д. А., Чишко П. В. Франчайзинг в сфере общественного питания России: драйверы роста и перспективы развития. Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 4. С. 2559–2572. DOI 10.18334/erp.15.4.122949.

4. Шнорр Ж. П. Состояние и развитие индустрии общественного питания в регионе (на примере Новосибирской области). Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 4. С. 1357–1370. DOI 10.18334/erp.14.4.120861.

5. Щедрина И. В., Клименкова Т. А. Актуальные стратегии управления персоналом в сфере ресторанного бизнеса. Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 3. С. 1067–1080. DOI 10.18334/ce.16.3.114350.

ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ КАК ДРАЙВЕР ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО РОСТА В РЕГИОНАХ РОССИИ

Саркисян Давид Алешевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена оценке вклада цифрового маркетинга в предпринимательский рост регионов России. Актуальность связана со смещением конкуренции в онлайн-каналы и неравномерностью цифровой зрелости территорий. Новизна выражена в интеграции отраслевых кейсов банков и туризма с региональными данными о цифровизации и динамике МСП, что позволяет связать инструменты продвижения с предпринимательскими исходами. В рамках работы описаны драйверы роста спроса и предложения в цифровой среде, изучены метрики предпринимательского развития (число субъектов МСП, оборот, новые регистрации), проанализированы эффекты платформ, таргетированной рекламы и пользовательского контента. Особое внимание уделено механизмам, связывающим инвестиции в цифровые коммуникации с расширением клиентских баз и появлением новых фирм в субъектах РФ. Работа ставит перед собой цель сформулировать прикладные принципы региональной политики поддержки МСП через инструменты digital-маркетинга. Для её решения применены сравнительный анализ, синтез и систематизация. В заключении описываются ограничения и практические рекомендации для региональных команд развития. Статья будет полезна органам управления, региональным институтам развития и предпринимателям, работающим в конкурентных нишах онлайн-рынков.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, предпринимательский рост, регионы России, МСП, платформенная экономика, таргетированная реклама, банковский сектор, туризм, цифровая зрелость, региональная политика.

DIGITAL MARKETING AS A DRIVER OF ENTREPRENEURIAL GROWTH IN RUSSIAN REGIONS

Sargsyan David Aleshevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article assesses the contribution of digital marketing to entrepreneurial growth in Russian regions. This is relevant given the shift of competition to online channels and the uneven digital maturity of regions. The novelty of this article lies in the integration of industry case studies from banking and tourism with regional data on digitalization and SME dynamics, which allows us to link promotion tools to entrepreneurial outcomes. This paper describes the drivers of supply and demand growth in the digital environment, examines entrepreneurial development metrics (number of SMEs, turnover, new registrations), and analyzes the effects of platforms, targeted advertising, and user-generated content. Particular attention is paid to the mechanisms linking investments in digital communications with customer base expansion and the emergence of new firms in the regions of the Russian Federation. The paper aims to formulate practical principles for regional SME support policies through digital marketing tools. To address this issue, comparative analysis, synthesis, and systematization were used. The conclusion describes the limitations and practical recommendations for regional development teams. This article will be useful for government bodies, regional development institutions, and entrepreneurs operating in competitive online market niches.

Keywords: digital marketing, entrepreneurial growth, Russian regions, SMEs, platform economy, targeted advertising, banking sector, tourism, digital maturity, regional policy.

Введение

Актуальность исследования продиктована устойчивым ростом доли онлайн-каналов коммуникации, усилением алгоритмической дистрибуции спроса и выраженной межрегиональной дифференциацией по доступу к цифровым ресурсам. Цель — выявить, при каких условиях цифровой маркетинг ускоряет предпринимательский рост на региональном уровне и как встроить соответствующие инструменты в практику поддержки МСП. Задачи:

- 1) сопоставить отраслевые модели применения digital-маркетинга с региональными траекториями развития МСП;
- 2) выделить механизмы, через которые платформенные и рекламные технологии переводятся в прирост клиентской базы, оборота и входа новых фирм;
- 3) сформулировать набор управленческих решений для регионов с разным уровнем цифровой зрелости.

Новизна выражена в связке отраслевых практик (банкинг, туризм) с региональными эмпирическими результатами по цифровизации и МСП, что позволяет перейти от общих тезисов о «цифре» к прикладной логике влияния маркетинговых инструментов на предпринимательские исходы.

Материалы и методы

Материальная база охватывает исследования по региональной цифровой зрелости и ВРП, эмпирические оценки связи цифровизации и МСП, а также отраслевые работы по цифровому маркетингу в банках и туризме. Э.Я. Гареев [1] и Т.В. Крамин [1] выявили устойчивую положительную связь цифровых характеристик регионов с уровнем благосостояния; С.А. Грачев [2] построил регрессионные модели связи показателей цифровизации и результатов МСП и выполнил типологизацию территорий; Н.В. Денисова [3] и И.В. Петрова [3] систематизировали практики цифрового маркетинга банков, акцентируя бренд-перформанс, AI-инструменты и игровые механики; К.А. Елесин [4] и А.Ю. Никитин [4] показали, как цифровой маркетинг туризма служит одновременно каналом продвижения и аналитической средой; О.Н. Козлова [5], О. Котова [5], Э. Слаутина [5] описали актуальное состояние банковского маркетинга с фокусом на цифровые каналы и 7P-рамку.

Методы: сравнительный анализ отраслевых и региональных публикаций, критический обзор, логический синтез, систематизация и интерпретация без построения собственной выборки.

Результаты и обсуждение

Связь цифровых вложений и предпринимательских исходов проявляется через три контура передачи эффекта. Первый — инфраструктурно-институциональный: рост цифровой зрелости властных институтов и пользовательское вовлечение в цифровые сервисы сопровождаются ростом регионального дохода на душу населения, что формирует ёмкий спрос и снижает транзакционные издержки для входа новых фирм [1]. Второй — рыночный: устойчивые статистические связи между параметрами цифровизации и метриками МСП зафиксированы на уровне субъектов РФ; при этом выявлена неоднородность — часть регионов демонстрирует связь по нескольким показателям, часть — преимущественно по обороту, есть территориальные исключения, где связь не прослеживается [2]. Третий — отраслевой: в банке и туризме цифровой маркетинг соединяет точечное таргетирование, быструю проверку гипотез и обратную связь в каналах, что ускоряет воронку продаж и стабилизирует приток клиентов [3–5].

В банковском секторе устойчивую результативность показывают связки «платформа + мобильные каналы + контент-механики»: AI-персонализация, бренд-перформанс и геймификация добавляют повторные точки контакта и повышают удержание, что переводится в расширение базы и рост кросс-продаж [3]. Систематизированный обзор по банковскому

маркетингу подтверждает смещение к цифровым точкам обслуживания и кросс-канальной модели 7P, где продуктовые изменения и коммуникации проектируются одновременно [5]. В туризме цифровой маркетинг совмещает продвижение и аналитику спроса: платформенные витрины, UGC-сигналы и поведенческие метрики позволяют точнее сегментировать аудиторию, что сокращает издержки на привлечение и поддерживает загрузку малого бизнеса в сервисных нишах (гиды, размещение, гастрономия) [4].

Эмпирические результаты по ЦФО показывают три группы территорий: с широкой подтверждённой связью цифровизации и показателей МСП; с выборочной связью, главным образом по обороту; с отсутствием статистической связи [2]. Для первой группы цифровой маркетинг усиливает уже сложившуюся траекторию: плотная инфраструктура, развитые каналы и навыки пользователей ускоряют конверсию трафика в продажи. Для второй — приоритизируется перформанс-связка «поиск + маркетплейсы + локальный таргет», способная нарастить выручку малых компаний даже при умеренных стартовых условиях. Для третьей — фокус на базовой цифровой грамотности, росте локального контента и партнерских программах с региональными институтами развития; без таких шагов маркетинговые вложения дают низкую отдачу.

На стороне предложения цифровой маркетинг снижает барьеры входа в отрасли с высокой долей сервисов: готовые рекламные кабинеты и платформенные витрины дают доступ к трафику без крупных офлайн-инвестиций [3–5]. На стороне спроса — персонализация и доверительные сигналы (рейтинги, отзывы, кейсы) ускоряют принятие решения, повышая вероятность первой покупки в сегментах с низкой известностью бренда [3; 4]. На уровне региональной динамики это проявляется в приросте оборота и увеличении числа действующих предпринимателей в территориях, где цифровые параметры и маркетинговая активность дополняют друг друга [1; 2]. Банковский кейс служит индикатором зрелости практик: там, где банковский маркетинг выстраивает регулярную омниканальную коммуникацию, сопутствующие отрасли извлекают сетевые эффекты за счёт общих рекламных экосистем и платёжных сценариев [3; 5]. Туристские продукты выступают «витриной регионального бренда», конвертируя трафик в загрузку малого сервиса, гостросегмента и креативных индустрий [4].

Для регионов с высокой цифровой зрелостью приоритет — масштабирование перформанс-моделей и экспорт услуг на общероссийские и СНГ-площадки; для средних — наращивание компетенций в аналитике аудиторий и тестировании связок креатива и офферов; для низких — базовые программы цифровой грамотности и субсидирование стартовой настройки рекламных кабинетов и маркетплейс-витрин. Такая градация корреспондирует с установленными связями между цифровыми индикаторами и валовым доходом, а также с типологией регионов по связи цифровизации и метрик МСП [1; 2; 4; 5].

Заключение

Сопоставление отраслевых моделей с региональными траекториями показало: эффект digital-маркетинга усиливается на территориях с развитой инфраструктурой и пользовательским вовлечением, где снижается стоимость контакта и ускоряется воронка продаж. Механизмы передачи эффекта описаны через платформенные каналы, бренд-перформанс, пользовательский контент и аналитику спроса; выявлены точки перевода этих инструментов в рост клиентских баз, оборота и входа новых фирм. Сформирован набор решений для трёх групп регионов: масштабирование перформанс-связок для зрелых, развитие аналитики и креатива для средних, базовые программы цифровизации и стартовая настройка каналов для отстающих. Ограничения связаны с аналитическим характером работы без собственной регрессионной оценки; перспективное направление — верификация предложенных принципов на массиве микроданных по рекламным кабинетам и регистрациям МСП.

Список литературы

1. Гареев Э.Я., Крамин Т.В. Цифровая трансформация и социально-экономическое развитие регионов России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 9 (ч. 2). С. 217–222. DOI: 10.17513/vaael.4327.
2. Грачев С.А. Региональные аспекты влияния процессов цифровизации на развитие малого бизнеса // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14, № 2. С. 571–582. DOI: 10.18334/vines.14.2.120913.
3. Денисова Н.В., Петрова И.В. Цифровой маркетинг банковских организаций: тренды, практики и эффекты для клиентов // Креативная экономика. 2025. № 6 (222). С. 1267–1287. DOI: 10.18334/ce.19.6.105585.
4. Елесин К.А., Никитин А.Ю. Цифровой маркетинг туризма как инструмент анализа и продвижения туристских услуг // Информатизация в цифровой экономике. 2024. Т. 5, № 2. С. 321–339. DOI: 10.54375/2977-8903_2024_5_2_321.
5. Козлова О.Н., Котова О., Слаутина Э. Current Trends in Bank Marketing // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. Т. 9, № 2. С. 241–252. DOI: 10.21603/2500-3372-2024-9-2-241-252.

СЕТЕВЫЕ МОДЕЛИ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Сафонов Антон Викторович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Исследована применимость сетевых моделей к региональному контуру управления физкультурно-спортивной деятельностью. Цель — обосновать конструкцию межсекторной сети субъектов и потоков данных, обеспечивающую согласованность решений и измеримость результатов. В работе рассмотрены типологии управленческих моделей спорта, проанализирован потенциал кластеризации регионов по условиям развития массового спорта, учтены обновления формы федерального статистического наблюдения № 1-ФК и правовые основания многоуровневого управления. Сформирована схема узлов (региональный орган управления, муниципальные подразделения, образовательные организации, федерации, работодатели, НКО, бизнес, операторы инфраструктуры) и связей (соглашения, проектные офисы, цифровые интерфейсы, KPI на базе 1-ФК). Новизна — перевод типологий управленческих моделей на сетевой язык с привязкой к индикаторам 1-ФК и региональной кластеризации. В заключении предложены критерии проектирования сети, матрица ответственности и регламент управленческого цикла. Материал адресован региональным органам власти, руководителям отрасли, исследователям спорта, муниципальным администрациям и проектным офисам.

Ключевые слова: сетевое управление, региональная политика спорта, физкультурно-спортивная деятельность, кластеры, государственно-частное партнёрство, форма 1-ФК, цифровая платформа, межсекторное взаимодействие, спортивная инфраструктура, KPI.

NETWORK MODELS OF REGIONAL MANAGEMENT OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS

Safonov Anton Viktorovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. The applicability of network models to the regional management framework of physical education and sports is examined. The objective is to substantiate the design of an intersectoral network of actors and data flows that ensures decision consistency and measurable results. The paper examines typologies of sports management models, analyzes the potential for regional clustering based on the conditions for mass sports development, and takes into account updates to federal statistical observation form No. 1-FK and the legal basis for multi-level management. A diagram of nodes (regional governing body, municipal divisions, educational organizations, federations, employers, NGOs, businesses, infrastructure operators) and connections (agreements, project offices, digital interfaces, KPIs based on 1-FK) is created. The novelty lies in the translation of the typologies of management models into a network language with links to 1-FK indicators and regional clustering. The conclusion proposes network design criteria, a responsibility matrix, and a management cycle framework. This material is intended for regional government bodies, industry leaders, sports researchers, municipal administrations, and project offices.

Keywords: network management, regional sports policy, physical education and sports activities, clusters, public-private partnerships, Form 1-FK, digital platform, intersectoral collaboration, sports infrastructure, KPIs.

Введение

Региональные системы физической культуры и спорта функционируют на стыке публичной власти, рынка спортивных услуг, некоммерческого сектора и образования. Разрозненная координация звеньев снижает отдачу от бюджетных вложений и частных инициатив; требуются механизмы, связывающие акторов в устойчивые коалиции и задающие единый контур данных.

Цель исследования — предложить сетевую модель управления региональной физкультурно-спортивной деятельностью, построенную на типологиях управленческих моделей спорта, на результатах кластеризации регионов по условиям развития массового спорта и на обновлённых процедурах статистического наблюдения. Задачи:

- 1) синтезировать типологии управленческих моделей спорта и выделить элементы, пригодные для сетевого конструирования;
- 2) увязать кластерный профиль региона с выбором конфигурации сети и набором КРІ;
- 3) описать регламент управленческого цикла и архитектуру цифрового слоя сети с опорой на форму 1-ФК.

Новизна выражена в объединении управленческой типологии, данных 1-ФК и кластерной сегментации в единый сетевой каркас с операционной методикой развертывания на уровне субъекта РФ.

Материалы и методы

В качестве источников использованы научные публикации последних лет, отражающие организационные подходы, правовые основания, статистический инструментарий и аналитические методики отрасли. И.В. Николаев [4] рассматривает управленческие подходы и многоуровневую организацию сферы; А.А. Симонян [5] систематизирует модели государственного управления спортом и даёт основания для переноса их элементов в сетевую конструкцию; Е.Н. Лetyгина и В.И. Перова [3] выполняют кластеризацию регионов по условиям развития массового спорта с использованием нейросетевых методов, что задаёт основу для стратификации сети; Г.В. Богомолов, Ю.М. Прокопенкова и О.В. Тимар [1] описывают обновления формы № 1-ФК, расширяющие контур управленческих показателей (кадры, ГЧП, расходы и др.); Е.Ю. Коваленко, О.В. Шавандина и Н.В. Тыдыкова [2] анализируют правовые механизмы регулирования сферы и границы компетенций уровней власти.

Методологически использованы сравнение, контент-анализ, институциональное картирование, структурный синтез модели, привязка КРІ к показателям формы 1-ФК, а также типологизация конфигураций сети по результатам кластерного разбиения.

Результаты и обсуждение

Сетевая модель конструируется вокруг двух слоёв. Управленческий слой задаёт узлы и связи: региональный орган управления спортом как координатор, муниципальные подразделения, региональные и федеральные федерации, образовательные организации, работодатели и корпоративные клубы, НКО, частные операторы инфраструктуры и фитнес-рынок, а также региональные ЦСП/ЦСтК. Цифровой слой обеспечивает сбор и синхронизацию данных, встраивая показатели формы № 1-ФК в единый реестр программ, соглашений и результатов. Выбор узлов и связей соотносится с типологиями управленческих моделей, где бюрократическая, миссионерская, предпринимательская и социальная логики дают набор управленческих механизмов для последующего сетевого композитинга [5]; управленческие контуры и структура взаимодействий, описанные в отраслевом анализе, задают каркас координации [4].

Для настройки сети требуется учёт региональной неоднородности. Кластерное разбиение субъектов РФ по условиям развития массового спорта, полученное на основе нейронных сетей,

показывает группировку регионов по доступу к инфраструктуре, социально-демографическим параметрам и экономическим условиям [3]. Следовательно, во «высокоресурсных» кластерах сеть опирается на операторы инфраструктуры и ГЧП-проекты, в «ресурсно-ограниченных» кластерах опорой служат образовательные организации, муниципальные площадки и НКО. Для переходных кластеров предпочтителен гибрид с усилением проектных офисов при региональном министерстве и «узлов-посредников» на уровне муниципалитетов. Такая настройка позволяет избежать единой жёсткой схемы и удерживать баланс координации и автономии акторов.

Обновления формы № 1-ФК создают основу для измеримости сетевого управления. В 2023 г. в статистику введены показатели по общей численности работников сферы, по соглашениям ГЧП/МЧП и концессионным соглашениям, по расходам на профессиональный спорт; обновлены возрастные группы учёта населения, занимающегося ФКиС [1]. Эти переменные переводятся в сеть как наблюдаемые «рёбра» и «весовые коэффициенты»: наличие ГЧП-соглашений и их параметры характеризуют интенсивность связей государства и бизнеса; кадровые метрики отражают пропускную способность узлов; возрастная структура вовлечённых сигнализирует о приоритетах распределения программ. Привязка проектного портфеля к 1-ФК формирует «сквозные» КРІ сети: доля регулярно занимающихся, доступность объектов, загрузка инфраструктуры, кадровое обеспечение, вклад ГЧП в расширение инфраструктуры.

Правовой каркас, трактующий разграничение полномочий и механизмы координации между федеральным, региональным и муниципальным уровнями, задаёт границы управленческих мандатов и контуры межведомственного взаимодействия [2]. На этой основе сеть строится не как внеправовой консорциум, а как совокупность формализованных соглашений: соглашения о взаимодействии с федерациями и вузами, концессионные договоры и ГЧП-соглашения по объектам инфраструктуры, муниципальные задания и субсидии некоммерческим операторам. Для устойчивости добавляется горизонтальный слой — городские сообщества, корпоративные клубы и дворовые проекты, создающие дополнительный поток вовлечения, где региональный координатор выступает интегратором данных, методик и финансирования.

Частный случай — корпоративный спорт как подсеть вовлечения взрослого населения. Анализ модельных площадок в ряде регионов показывает, что последовательная «дорожная карта», стимулирование работников, календарь спартакиад и обновление материально-технической базы предприятий формируют устойчивую коалицию работодателей, муниципалитетов и отраслевых структур. Сетевая логика в таком сегменте удобна: работодатель — «якорный» узел, муниципалитет — «узел-посредник», региональный орган — «мета-узел» стандартизации и мониторинга. Для масштабирования подсети используются типовые соглашения, корпоративные нормативы по участию, отраслевые рейтинги и витрина лучшего опыта на цифровой платформе.

Собранные элементы сводятся в операционный регламент сети. Управленческий цикл включает: стратегическую постановку целей и выбор конфигурации по кластерному профилю; формирование портфеля программ и соглашений с закреплением КРІ; запуск единого реестра данных с привязкой к 1-ФК; квартальную сверку метрик и коррекцию планов; годовой аудит связей на предмет избыточности и «узких мест»; публичную отчётность. Для повышения прозрачности используются панели мониторинга с тремя группами индикаторов: вовлечённость (доля населения, возрастная структура), инфраструктура (доступность, загрузка, ввод мощностей по ГЧП/концессиям), кадры (штатные и внештатные формы занятости, квалификация). Типологии управленческих моделей дают готовые наборы механизмов мотивации и координации [5], а подходы к многоуровневой организации — лекала распределения функций и каналов обратной связи.

Заключение

Сетевой подход к региональному управлению физкультурно-спортивной деятельностью формализован в виде каркаса узлов и связей с опорой на обновлённые показатели 1-ФК и кластерную сегментацию регионов; разработан регламент управленческого цикла и набор сквозных КРІ; даны рекомендации по конфигурации подсетей для корпоративного спорта и для «ресурсно-ограниченных» территорий; предложены основания распределения функций между уровнями власти и партнёрами.

Список литературы

1. Богомолов Г.В., Прокопенкова Ю.М., Тимар О.В. Актуальные изменения статистического наблюдения в сфере физической культуры и спорта в 2023 году // Физическое воспитание и спортивная тренировка. 2024. № 3 (49). С. 193–200.
2. Коваленко Е.Ю., Шавандина О.В., Тыдыкова Н.В. Особенности государственного регулирования и управления в сфере физической культуры и спорта // Российско-азиатский правовой журнал. 2022. № 2. С. 17–24. DOI: 10.14258/raij(2022)2.4.
3. Летягина Е.Н., Перова В.И. Кластерный анализ условий развития физической культуры и массового спорта в регионах России с использованием искусственных нейронных сетей // Экономика и управление в спорте. 2023. Т. 3, № 2. С. 73–86. DOI: 10.18334/sport.3.2.119817.
4. Николаев И.В. Управленческие подходы к развитию физической культуры и спортивных мероприятий // Вестник Евразийской науки. 2024. Т. 16, № s3. Art. 06FAVN324.
5. Симонян А.А. Модели управления спортом и их влияние на социально-экономическое развитие России // Экономика и управление в спорте. 2024. Т. 4, № 4. С. 347–358. DOI: 10.18334/sport.4.4.121847.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ИЗБРАННОГО ВИДА СПОРТА С ОПОРОЙ НА МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Сафонов Иван Викторович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена выявлению организационно-экономических условий развития футбола при опоре на инструменты спортивного маркетинга. Актуальность связана с трансформацией источников доходов клубов и влиянием цифровых практик на поведение аудитории. Новизна выражена в согласованной модели увязки продуктовой линейки маркетинга с денежными потоками футбольного клуба и регламентными ограничителями. В рамках работы описаны категории маркетинговых прав и продуктов, изучены каналы привлечения и удержания зрителя, даны ориентиры по структурированию спонсорских пакетов и ценовой политике билетов. Особое внимание уделено влиянию FAN ID на состав и численность аудитории, а также медийным лигам как источнику вовлечения молодых болельщиков. Работа ставит перед собой цель сформировать прикладной набор решений для регионального клуба. Для ее решения используются сопоставительный анализ, контент-анализ и логико-экономическая интерпретация публикаций последних лет. Изучены рецензируемые статьи отечественных исследователей. В заключении описывается прикладная схема действий для управленческой команды клуба. Статья будет полезна для руководителей федераций и клубов, региональных органов управления физкультурно-спортивной сферой, маркетологов спортивной индустрии.

Ключевые слова: футбол, спортивный маркетинг, организационно-экономические условия, медиаправа, спонсорство, цифровизация, FAN ID, вовлечённость болельщиков, мерчандайзинг, ценообразование.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF A SELECTED SPORT BASED ON MARKETING TOOLS

Safonov Ivan Viktorovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the organizational and economic conditions for the development of football using sports marketing tools. This paper is relevant given the transformation of clubs' revenue sources and the impact of digital practices on audience behavior. Its novelty lies in the proposed model for linking the marketing product line with a football club's cash flows and regulatory constraints. The paper describes categories of marketing rights and products, examines channels for attracting and retaining fans, and provides guidelines for structuring sponsorship packages and ticket pricing policies. Particular attention is paid to the impact of FAN ID on audience composition and size, as well as media leagues as a source of engaging young fans. The paper aims to develop a practical set of solutions for regional clubs. To address this issue, comparative analysis, content analysis, and a logical-economic interpretation of recent publications are used. Peer-reviewed articles by Russian researchers are reviewed. The conclusion describes a practical action plan for a club's management team. The article will be useful for federation and club leaders, regional physical education and sports management bodies, and sports industry marketers.

Keywords: football, sports marketing, organizational and economic conditions, media rights, sponsorship, digitalization, FAN ID, fan engagement, merchandising, pricing.

Введение

Футбольные организации действуют под давлением волатильности спроса, ужесточения регламентов и сдвига потребления в сторону цифровых платформ. Цель исследования —

предложить согласованный набор организационно-экономических условий, при которых маркетинговые инструменты эффективно конвертируются в устойчивые доходы футбольного клуба. Задачи:

- 1) систематизировать маркетинговые права и продукты футбольной организации и соотнести их с источниками финансирования;
- 2) проанализировать влияние цифровых практик и регуляторных требований на посещаемость и структуру спроса;
- 3) сконструировать прикладную схему внедрения маркетинга в операционную деятельность регионального клуба без увеличения рискованного профиля бюджета.

Новизна выражена в интеграции правового каркаса маркетинговых прав с продуктовой линейкой клуба и медиапрактиками, что позволяет перейти от описательных рекомендаций к управленческой схеме с привязкой к метрикам выручки и удержания аудитории.

Материалы и методы

Источник данных сформирован из рецензируемых публикаций, отражающих продуктивный подход к спортивному маркетингу, правовую природу маркетинговых прав и влияние цифровых практик на спрос. Использованы следующие работы: В.А. Гореликов [1]; В.А. Гореликов, П.В. Краснов [2]; Ю.О. Иванова, Е.И. Алексеева [3]; С.В. Логинов, Е.П. Гиматов [4]; А.В. Михайлов, Д.А. Казаков [5].

Для написания статьи применены сравнительный метод, анализ источников, контент-анализ, логико-экономическая интерпретация и структурирование выводов для практического внедрения.

Результаты и обсуждение

Продуктовая логика маркетинга клуба опирается на разукрупнение денежной базы по четырём устойчивым линиям: спонсорство, билетные программы, мерчандайзинг, медиаправа. Концептуальный каркас описан через маркетинговые продукты и процедуры их проектирования: аудит портфеля, настройка «4Р» под каждую товарную позицию, сегментация аудитории, матрицы цен и каналов сбыта [1]. Такой каркас задаёт организационную дисциплину: функции маркетинга встраиваются в цикл планирования бюджета, КРП привязываются к доходным линиям, а коммуникационные решения синхронизируются с сезонным календарём соревнований.

Переход к управлению правами требует ясности границ распоряжения ими и разделения объектов монетизации между лигой, клубом и партнёрами. Описанная в литературе конструкция «маркетинговых прав» охватывает право на брендинг пространств, категории партнёрства, использование изображения, вторичные активности на площадке, деривативные цифровые форматы. Выделенные проблемы — фрагментация прав, пересечения активаций, слабая метризация эффекта — снимаются путём введения иерархии прав и пакетирования с учётом конфликта каналов продаж и коллизий эксклюзивности [2]. Для регионального клуба такое упорядочение снижает транзакционные издержки при переговорах и упрощает контроль исполнения контрагентами.

Сравнение хоккейной и футбольной повестки полезно для переноса проверенных практик. По результатам прикладного разбора, КХЛ использует расширенный арсенал маркетинговых инструментов, включающий точечные активации в дни матчей, гибкие тарифные сетки, работу с семейными секторами и интеграции с телеконтентом; предложены меры по настройке продуктовой линейки и сервисного контура лиги и клубов [3]. Для футбольного клуба регионального уровня такая логика означает приоритизацию «семейного» сегмента, усиление match-day-экономики на стадионе и совместные пакеты с региональными медиа.

Цифровизация задала новую структуру издержек привлечения и удержания аудитории и повлияла на посещаемость. Эмпирические данные по сезону 2022/23 фиксируют падение средней посещаемости РПЛ до 9 426 зрителей при одновременном сдвиге состава аудитории: рост долей женщин и детей до 28% и 17% соответственно на длинной дистанции

наблюдений. На численность влияют погодные условия, турнирная мотивация и организация корпоративных выкупов билетов; FAN ID выступает лишь одним из факторов [4]. Для управленцев вывод однозначный: локальная стратегия спроса строится на точной работе с календарём, погодными рисками, пакетными продажами и таргетированной коммуникацией с группами, где наблюдается недоохват.

Медийные лиги усилили воронку интереса и создали канал притока молодой аудитории. Контент-анализ МФЛ фиксирует жанровое разнообразие видеопродуктов на YouTube и более высокую интенсивность реакций пользователей в российском сегменте по сравнению с зарубежными кейсами; среди «актеров» контента доминируют игроки, менеджмент, ведущие и болельщики [5]. Для регионального клуба такая среда открывает платформенную стратегию: запуск «контент-фабрики» с календарём выпусков, модулями кулисного контента, челленджами игроков, интеграцией партнёров в сюжет и конвертацией внимания в лиды билетов и мерча.

Собранные выводы складываются в прикладную схему организационно-экономических условий развития клуба. Управленческий блок: распределение полномочий между коммерческой дирекцией и отделом маркетинга; регламент прав и активаций; единая CRM-среда. Продуктовый блок: каталоги маркетинговых прав и пакеты спонсорства с ранжированием по уровням; билетные «семейные» и youth-тарифы; сезонные абонементы с «заморозкой» по погодным рискам; мерч с капсульными коллекциями к дерби и юбилеям. Цифровой блок: контент-план и медиасет с KPI по просмотрам, ER и конверсиям в продажи; промо-механики к локальным инфоповодам; коллаборации с аматорскими медиа и студенческими командами. Операционный блок: целевые показатели LTV болельщика, частоты посещений, доли выручки match-day в доходах; ежемесячная корректировка цен с учётом глубины продаж и погодных прогнозов. Привязка к нормативным требованиям по идентификации зрителей строится на обучающих коммуникациях и сервисной поддержке оформления FAN ID, что снижает барьеры посещения [4] и повышает долю семейных групп.

Заключение

Сформирована управленческая схема, где права и продукты сведены в портфель с понятными границами, а цифровые практики и контент-производство встроены в воронку спроса. Выполнены поставленные задачи: проведена систематизация прав и продуктовой линейки; проанализировано влияние регуляторных и цифровых факторов на посещаемость и структуру аудитории; предложена операционная модель для регионального клуба с метриками доходов и удержания. Полученный результат даёт клубам и федерациям рабочий план без роста регуляторных рисков и с прогнозируемым эффектом по денежным потокам.

Список литературы

1. Гореликов В.А. Маркетинговая стратегия спортивной организации – возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования. Наука и спорт: современные тенденции, 2021, т. 9, № 2, с. 139–145.
2. Гореликов В.А., Краснов П.В. Маркетинговые права в спорте – проблемы и возможности. Практический маркетинг, 2025, № 4 (334), с. 69–76.
3. Иванова Ю.О., Алексеева Е.И. Разработка предложений по совершенствованию маркетинговой деятельности КХЛ. Экономика и управление в спорте, 2022, т. 2, № 1, с. 49–64.
4. Логинов С.В., Гиматов Е.П. Влияние процессов цифровизации на посещаемость футбольных матчей Российской премьер-лиги. Наука и спорт: современные тенденции, 2024, т. 12, № 3, с. 264–270.
5. Михайлов А.В., Казаков Д.А. Продвижение Медийной футбольной лиги России: анализ воздействия в социальных сетях. Российская школа связей с общественностью, 2024, № 33, с. 125–147.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ БИЗНЕС-СТРУКТУР В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Смирнов Евгений Николаевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена построению целостной системы управления экономической безопасностью бизнес-структур в условиях санкционного давления, высоких регуляторных требований и цифровизации финансово-хозяйственных процессов. Актуальность подтверждена ростом частоты рискованных событий и усложнением источников угроз. Новизна выражена в увязке четырёх блоков — угрозология, оценка и индикаторы, комплаенс и контроль контрагентов, организационно-функциональная архитектура службы — в единую операционную схему с метриками и циклами обратной связи. В рамках работы описаны функции идентификации и классификации угроз, методики оценки устойчивости и порогов срабатывания индикаторов, практики комплаенса и due diligence; изучены организационные механизмы и распределение ответственности. Особое внимание уделено интеграции процесса оценки контрагентов в контур риск-менеджмента и внутреннего контроля. Работа ставит перед собой цель предложить воспроизводимую модель для корпоративной практики. Для её достижения использованы сравнительный анализ и аналитическая систематизация. Изучены публикации 2023–2025 гг. российских авторов. В заключении изложены принципы проектирования, перечни минимально нужных регламентов и метрик, а также условия внедрения. Статья будет полезна для руководителей служб экономической безопасности, риск-подразделений и внутреннего аудита, а также для исследователей корпоративного управления

Ключевые слова: экономическая безопасность, бизнес-структуры, угрозы и риски, индикаторы, комплаенс, due diligence, внутренний контроль, KRI/KPI, архитектура служб, цифровые процедуры.

ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM FOR BUSINESS STRUCTURES IN MODERN CONDITIONS

Smirnov Evgeny Nikolaevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article explores the development of a comprehensive economic security management system for business structures in the face of sanctions pressure, stringent regulatory requirements, and the digitalization of financial and economic processes. Its relevance is confirmed by the increasing frequency of risk events and the increasing complexity of threat sources. Its novelty lies in the integration of four blocks—threat science, assessment and indicators, counterparty compliance and control, and the organizational and functional architecture of the service—into a single operational framework with metrics and feedback loops. The paper describes threat identification and classification functions, resilience assessment methods and indicator trigger thresholds, compliance and due diligence practices, and examines organizational mechanisms and the distribution of responsibilities. Particular attention is paid to the integration of counterparty assessment into the risk management and internal control framework. The paper aims to propose a replicable model for corporate practice. To achieve this, comparative analysis and analytical systematization were used. Publications by Russian authors from 2023–2025 were reviewed. The conclusion outlines design principles, lists of minimum required regulations and metrics, and implementation conditions. This article will be useful for heads of economic security services, risk departments, and internal audit, as well as for corporate governance researchers.

Keywords: economic security, business structures, threats and risks, indicators, compliance, due diligence, internal control, KRI/KPI, service architecture, digital procedures.

Введение

Быстрые структурные сдвиги в цепочках поставок, правоприменительная насыщенность и повсеместное внедрение цифровых сервисов усиливают нагрузку на корпоративные контуры защиты. Разрозненные регламенты и фрагментарные процедуры приводят к слепым зонам; необходима согласованная система, где угрозология, оценка, комплаенс и проверка контрагентов работают синхронно. Цель — разработать операционную модель управления экономической безопасностью бизнес-структур, пригодную для нормативной фиксации и внедрения в типовой компании. Задачи:

- 1) систематизировать типологию угроз и правила их выявления;
- 2) связать методы оценки и индикативный набор показателей с циклами управления;
- 3) описать организационные механизмы, в том числе комплаенс и due diligence, встраиваемые в сквозные процессы закупок, продаж и финконтроля.

Новизна — в процессе-ориентированном описании функций с точками принятия решений, метриками и RACI-моделью распределения ответственности без расширения штата за счёт реинжиниринга процедур

Материалы и методы

Для конструирования модели отобран корпус русскоязычных публикаций последних лет, отражающий угрозологию, оценку устойчивости, комплаенс-подходы и организационные механизмы. Н.И. Аксенова [1] анализирует понятийный аппарат и классификации корпоративных угроз; М.И. Востренков, Л.В. Санина [2] обобщают методы оценки надёжности контрагентов; С.Л. Ивановский, Н.А. Ивановская, А.М. Самочадин [3] рассматривают диагностику и интегральные подходы к оценке экономической безопасности предприятия; Л.В. Санина, А.И. Гуляева [4] раскрывают комплаенс как инструмент предотвращения нарушений и санкционных рисков; Н.Г. Сапожникова, М.В. Ткачева, Н.Р. Береснев [5] описывают объекты, субъекты и специальные механизмы корпоративной системы защиты.

В методах применены сравнительный анализ, аналитическая группировка, контент-анализ нормативных и научных публикаций, логико-структурный синтез и проектирование RACI-модели

Результаты и обсуждение

Базу системы формирует угрозная картина компании: внешние и внутренние источники, жизненный цикл угроз и признаки эскалации. Классификация по месту возникновения, вероятности, длительности, масштабу воздействия и природе появления задаёт логику мониторинга по бизнес-процессам и информационным витринам, а выделение этапов жизненного цикла угроз — точки включения процедур контроля и реагирования [1].

Диагностика устойчивости строится на двухъярусной схеме показателей: стратегические индикаторы состояния (интегральный индекс экономической безопасности, пороговые зоны) и операционные KRI для процессов закупок, продаж, производства и финансов. Интегральные оценки и пороговые значения формируются по правилам агрегирования и верифицируются динамическими рядами и сценарными допущениями; предлагается использовать комбинированные матрицы «вероятность–ущерб» с калибровкой по ретроспективе инцидентов компании и отраслевым ориентирам, что согласуется с практикой оценки в корпоративных примерах 2023 г. Для повышения достоверности вводятся процедуры перекрёстной проверки источников данных (финансовая отчётность, бухгалтерские регистры, внешние базы) и регламент эскалации при переходе индикатора в жёлтую/красную зоны [3].

Блок комплаенса обеспечивает профилактику нарушений в сферах санкционных ограничений, антиотмывочного регулирования, корпоративной этики и договорной дисциплины. Функции комплаенса включают разработку нормативной базы, контроль соблюдения требований и консультирование по операциям повышенного риска; интеграция с риск-менеджментом реализуется через совместные реестры рисков и общие KRI, а с внутренним аудитом — через тесты эффективности контролей. Описанная в литературе связка «комплаенс — экономическая безопасность» укрепляет предупреждение нарушений в закупках и продажах, снижает штрафные и репутационные потери, формирует культуру правомерного поведения. На уровне процессов целесообразно закрепить триггеры обязательного комплаенс-согласования: нестандартные контрагенты/юрисдикции, специфические предметы договоров, существенные изменения условий платежа [4].

Проверка контрагентов (due diligence) встраивается в воронку «инициация — предварительный скоринг — углублённая проверка — мониторинг» с разделением по уровням риска. В качестве критериев используются признаки юридических и финансовых аномалий, признаки банкротства и недобросовестности, зависимость от единственного заказчика/поставщика, санкционные и медиариски. Обзоры методов рекомендуют сочетать документарные проверки, агрегированные индексы надёжности и экспертные оценки, формируя многоуровневую модель, пригодную для разных отраслей и масштабов бизнеса [2]; в операционном цикле это связывается с порогами KRI и порогами полномочий в системе закупок/сбыта [2].

Организационно-функциональная архитектура службы экономической безопасности строится на принципах централизации методологии и децентрализации исполнения. Описания объектов защиты (активы, процессы, контрагенты, данные), состава субъектов (правление, комитет по рискам, служба ЭБ, комплаенс, внутренний контроль/аудит, владельцы процессов) и специальных механизмов (идентификация угроз, профилактика, контроль, расследования, взаимодействие с госорганами) позволяют закрепить RACI-матрицу, где стратегические решения относятся к правлению/комитету, методология и риск-политики — к службе ЭБ и комплаенсу, тестирование и независимая оценка — к внутреннему аудиту, а операционное выполнение — к владельцам процессов [5]. Для практического внедрения требуется пакет регламентов: положение о системе экономической безопасности; стандарты оценки рисков; регламент due diligence; кодекс комплаенса; порядок реагирования и расследований; методика индикативного анализа, что согласуется с системным описанием объектов/субъектов и механизмов в исследованиях 2025 г.

Заключение

Предложенная модель объединяет угрозологию, оценку и индикаторы, комплаенс и due diligence в единый управленческий цикл. Достигаются заявленные задачи:

- 1) создана рабочая типология угроз с привязкой к бизнес-процессам;
- 2) связаны методы оценки с двухъярусной системой показателей и регламентами эскалации;
- 3) описаны организационные механизмы, RACI-распределение и пакет регламентов для внедрения.

Практический эффект выражается в снижении санкционных, договорных и операционных рисков, сокращении времени согласования сделок повышенного профиля и повышении прозрачности процессов. Для масштабирования требуется поэтапный запуск: инвентаризация рисков и регламентов; настройка KRI/KPI; запуск due diligence и комплаенс-триггеров; обучение и контроль эффективности

Список литературы

Аксенова Н.И., Усачева О.В. Угрозы экономической безопасности компании: понятие и
206 Сборник научных разработок аспирантов ММА. Том 2–2025

классификации // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7, № 4. С. 833–848.

Востренков М.И., Санина Л.В. Обзор методов оценки надежности контрагентов, применяемых в организации // Журнал БГУ: Global and Regional Research. 2024. Т. 6, № 3. С. 120–129.

Иваньковский С.Л., Иваньковская Н.А., Самочадин А.М. Оценка экономической безопасности и угроз развития предприятия // Век качества. 2023. № 3. С. 229–244.

Санина Л.В., Гуляева А.И. Комплаенс как инструмент обеспечения экономической безопасности организации: проблемы и перспективы применения // Baikal Research Journal. 2024. Т. 15, № 1. С. 181–192.

Сапожникова Н.Г., Ткачева М.В., Береснев Н.Р. Система обеспечения экономической безопасности организации (корпорации): объекты, субъекты и специальные механизмы // Современная экономика: проблемы и решения. 2025. Т. 8. С. 122–139.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Соколов Никита Алексеевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена инструментарию повышения эффективности интернет-торговли российских компаний в цифровой экономике. Актуальность диктуется укреплением позиции маркетплейсов и ускорением цифровизации торговых процессов, новизна — в синтезе доказательных управленческих решений по конверсии, издержкам исполнения заказов и возвратам для разных моделей присутствия (маркетплейс, D2C, омниканал). В рамках работы описаны метрики операционной результативности, изучены практики логистики последней мили и ценовой монетизации трафика. Особое внимание уделено управлению ассортиментом и качеством карточек товара, сквозной аналитике, персонализации и интеграции финансовых сервисов. Работа ставит перед собой задачу выстроить применимую к российским условиям карту приоритетов и показать, какие решения дают максимальный прирост маржи при ограничениях по бюджету. Для ее решения используются сравнительный и структурный анализ, систематизация и критический разбор источников 2022–2025 гг. В заключении описывается пошаговый план для компаний разного масштаба. Статья будет полезна для директоров по e-commerce, маркетинга и логистики, а также исследователей цифровой торговли.

Ключевые слова: интернет-торговля, маркетплейсы, омниканальность, последняя миля, конверсия, возвраты, маржинальность, персонализация, сквозная аналитика, ценообразование.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF RUSSIAN COMPANIES' E-COMMERCE IN THE DIGITAL ECONOMY

Sokolov Nikita Alekseevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article explores tools for improving the efficiency of Russian companies' e-commerce operations in the digital economy. This topic is relevant due to the strengthening of marketplaces and the accelerated digitalization of retail processes. Its novelty lies in the synthesis of evidence-based management solutions for conversion, order fulfillment costs, and returns across various business models (marketplace, D2C, omnichannel). The paper describes operational performance metrics and examines practices in last-mile logistics and traffic monetization. Particular attention is paid to product assortment and quality management, end-to-end analytics, personalization, and the integration of financial services. The paper aims to develop a priority map applicable to Russian conditions and demonstrate which solutions provide the greatest margin increase within budget constraints. To address this challenge, comparative and structural analysis, systematization, and critical analysis of sources from 2022 to 2025 are used. The conclusion outlines a step-by-step plan for companies of various sizes. The article will be useful for e-commerce, marketing, and logistics directors, as well as digital commerce researchers.

Keywords: e-commerce, marketplaces, omnichannel, last mile, conversion, returns, marginality, personalization, end-to-end analytics, pricing.

Введение

Российский рынок онлайн-продаж пережил скачок спроса и переход к платформенным моделям, что усилило конкуренцию за внимание пользователя и удорожило привлечение трафика. Дилемма «маркетплейс против собственного канала» трансформировалась в задачу

сбалансированного портфеля каналов и тонкой настройки витрины, логистики и рекламы. Цель — определить устойчивые источники эффективности интернет-торговли с опорой на актуальные исследования и отраслевые данные, релевантные российским условиям. Задачи:

- 1) выделить набор управленческих рычагов, влияющих на конверсию, средний чек, частоту покупок и уровень возвратов;
- 2) соотнести рекламные и ценовые практики с требованиями стратегий маркетплейсов и ограничениями по SLA доставки;
- 3) сформировать приоритизацию мер по снижению стоимости исполнения заказа и повышению вклада e-commerce в прибыль.

Новизна выражается в практико-ориентированной типологии решений по трём блокам — витрина, логистика, монетизация — с привязкой к российским источникам последних лет.

Материалы и методы

Эмпирическая база и теоретический фон сформированы по результатам профильных публикаций. И.С. Балакшин [1] описывает современную структуру рынка маркетплейсов, драйверы роста и интеграцию финансовых сервисов. А.В. Веригина, Д.В. Коваль [2] анализируют приоритеты развития электронной коммерции на пороге 2022 года, включая организационные и технологические эффекты. С.В. Зинченко [3] рассматривает устройство рынка последней мили и факторы её эффективности. А.В. Минаков [4] систематизирует тенденции интернет-магазинов и роль разных форматов присутствия. Н.П. Паздникова, А.С. Малухин [5] оценивают влияние цифровизации на электронную торговлю и региональные различия.

Методы: сравнительный анализ, структурно-функциональный подход, контент-анализ, логическая систематизация управленческих практик.

Результаты и обсуждение

Платформенный сдвиг усилил зависимость продавцов от правил ранжирования, платных инструментов продвижения и логистических стандартов. Исследования фиксируют концентрацию оборота у универсальных площадок, расширение экосистемных сервисов (финтех, BNPL, рекламные кабинеты), усиление конкуренции за доли процента и стратегию региональной экспансии. Для продавца это означает необходимость перераспределения бюджета в пользу инструментов с предсказуемым ROMI, контроля ставок в поиске площадок и согласования карточек с требованиями алгоритмов качества контента [1; 4].

Для карточек на маркетплейсах критичны полнота атрибутов, медиаконтент, работа с отзывами, наличие вариантов и стабильность цен. Обновление атрибутов и правильная категоризация снижают риск потери трафика из-за деградации релевантности. Сводные данные показывают, что площадки связывают ранжирование с поведенческими сигналами и SLA, поэтому витрина и операционное исполнение действуют совместно: просадка в доставке ухудшает позиции даже при высоких ставках в рекламе [1; 4]. Для собственных сайтов приоритет смещается к скорости загрузки, структуре каталога и поисковой навигации; перенос лучших практик из маркетплейсов ускоряет рост конверсии [4].

По результатам исследований логистическая конфигурация определяет большую часть совокупной себестоимости заказа; чувствительность покупателей к срокам заставляет выстраивать гибрид FBO/FBS, расширять сеть ПВЗ и оптимизировать «до двери» за счёт динамического роутинга и отложенной комплектации. Обзор российской последней мили выделяет рост плотности ПВЗ, увеличение доли ООН-доставки, требования к прозрачности трекинга и управлению попытками вручения. Для контроля затрат применяются KPI по времени цикла, первой попытке, утилизации возвратов, убыточным доставкам; снижение отказов и повторных заездов достигается через проактивные слоты, информирование и локальный сток в узлах спроса [3]. На уровне платформ тренд на инвестиции в логистику

усиливает требования к SLA продавцов и формирует стимулы подключать тарифы с предсказуемой доставкой, что улучшает ранжирование и удешевляет привлечение [1].

Рекламные кабинеты маркетплейсов предоставляют форматный набор инвентаря: поиск, витринные блоки, ретаргетинг, off-site интеграции. Компании, добивающиеся устойчивой окупаемости, используют многоуровневые ограничения ставок и целевые биды на уровне SKU, увязывая закупку рекламы с эластичностью спроса и сезонностью. Интеграция купонов, пакетов и динамического прайсинга синхронизируется с ограничениями по минимальной марже и stock-out рискам. На стороне площадок наблюдается развитие рекламных и аналитических сервисов, что увеличивает долю платного трафика в продажах и делает обязательной сквозную атрибуцию по моделям, устойчивым к авто-каннибализации [1; 2].

Продавцы традиционного формата ускоряют переход к бесшовному клиентскому пути: предзаказ с выдачей в магазине, ship-from-store, резервы по гео, единый лоялти-идентификатор. Это снижает «длину плеча» последней мили, ускоряет оборот локального стока и уменьшает долю отмен. Обзор трендов подчёркивает, что омниканальность для российских игроков выступает инструментом повышения конверсии и снижения издержек на доставку через переназначение заказов и микрофулфилмент в магазинах [1]. Региональные исследования подтверждают, что уровень цифровой инфраструктуры и доступность логистических сервисов задают планку достижимой производительности процессов в разных субъектах РФ [5].

На маркетплейсах глубина SKU и корректная матрица размеров формируют значительный вклад в повторные покупки, но перегруз ассортимента рождает «шум» и удорожает продвижение. Рационализация линейки и модульный подход к карточкам снижают нецелевые показы, уменьшает долю возвратов за счёт точной визуализации и измерений. В отечественных обзорах подчёркнута связь возвратов с некачественным описанием и несоответствием ожиданий, что требует жёстких регламентов контента и фото-эталонов [2; 4].

Отечественные публикации фиксируют расширение применения Big Data и ИИ в персонализации выдачи, управлении ценой и рекламой, включая look-alike-модели и динамические рекомендации. Для российского рынка критично формировать витрину под микро-сегменты, сочетая ценовые стимулы и немонетарные мотиваторы (скорость, удобство возврата, коммуникация). Инструменты площадок дают преимущество при наличии чистых атрибутов и оперативной синхронизации фида; без этого эффективность падает из-за «зашумления» моделей [1; 5].

Свод текущих работ предлагает интегрировать модели присутствия: маркетплейсы — ускоритель охвата и тестирование ассортимента; собственный сайт — пространство для LTV-механик, предсказуемой маржи и контролируемой юзабилити; офлайн — узел исполнения и точка доверия. Для малого бизнеса целесообразно строить стратегию по шагам: выход на 1–2 площадки в FBS с последующим переходом к FBO по топ-SKU, затем подключение собственного канала и омниканальных сценариев. Для среднего и крупного масштаба — параллельная работа на 2–3 площадках, модульная матрица ассортимента, единый data-слой и атрибуция с контролем каннибализации [1; 2; 4; 5].

Заключение

Предложен практический каркас повышения эффективности интернет-торговли: жёсткие регламенты контента и атрибутов, гибридные логистические модели с приоритетом OOH-сервисов в плотных локациях, бюджетирование рекламы через SKU-уровень и эластичность, персонализация витрины на базе Big Data, омниканальная интеграция магазинов для снижения плеча доставки. Выполненные задачи — выделены рычаги влияния на конверсию и издержки, увязаны рекламные и ценовые практики с логистическими ограничениями, сформирована приоритизация мер по вкладу в прибыль для разных моделей присутствия —

подтверждены анализом отечественных публикаций 2022–2025 гг.

Список литературы

1. Балакшин И.С. Тренды и отраслевая экспертиза рынка маркетплейсов в России // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 20–32. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-20-32.

2. Веригина А.В., Коваль Д.В. Приоритеты развития электронной коммерции в 2022 году // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. № 1. С. 94–104. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-94-104.

3. Зинченко С.В. Аспекты управления логистикой на этапе последней мили // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2024. № 3. С. 55–70. DOI: 10.21685/2227-8486-2024-3-5.

4. Минаков А.В. Перспективы развития интернет-торговли и интернет-магазинов в России // Теория и практика общественного развития. 2023. № 6. С. 143–152. DOI: 10.24158/tipor.2023.6.17.

5. Паздникова Н.П., Малухин А.С. Тенденции развития электронной коммерции в условиях дигитализации // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2024. № 2. С. 216–228. DOI: 10.15593/2224-9354/2024.2.16.

МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ С УЧЁТОМ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФАКТОРОВ

Сорокин Константин Сергеевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена обоснованию управленческих механизмов наращивания регионального инновационного потенциала с учётом инвестиционных факторов. Актуальность подтверждается сдвигом акцента региональной политики к экосистемной логике, где инвестиции выступают проводником научно-технологических изменений и трансляции знаний. Новизна выражена в синтезе измерительного блока (диагностика готовности к инвестициям по интегральным и программно-целевым индикаторам) и операционного блока (настройка бюджетно-инвестиционных инструментов под траектории «умной специализации»). В рамках работы описаны границы и состав инновационного потенциала, изучены подходы к его оценке и типизации регионов, предложены управленческие решения по объединению источников финансирования НИОКР, инфраструктуры и человеческого капитала. Особое внимание уделено связности между методиками измерения и реальными инвестиционными потоками. Работа ставит перед собой цель — задать воспроизводимый каркас для региональной практики. Для решения задачи использованы методы сравнительного и индикаторного анализа, типологии и логико-структурного моделирования. Изучены публикации последних лет по экосистемному развитию, программно-целевой оценке и интегральным индексам. В заключении описываются правила привязки инвестиций к целевым результатам и условия масштабирования решений. Статья будет полезна для региональных органов управления, институтов развития и исследователей региональной экономики

Ключевые слова: региональный инновационный потенциал, инвестиционные факторы, экосистема, умная специализация, программно-целевой подход, интегральный индекс, инфраструктура, человеческий капитал, НИОКР, типология регионов.

MECHANISMS FOR DEVELOPING REGIONAL INNOVATION POTENTIAL OF ECONOMIC SYSTEMS, TAKING INTO ACCOUNT INVESTMENT FACTORS

Sorokin Konstantin Sergeevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article substantiates management mechanisms for increasing regional innovation potential, taking investment factors into account. Its relevance is confirmed by the shift in regional policy emphasis toward an ecosystem-based logic, where investment acts as a conduit for scientific and technological change and knowledge transfer. The novelty lies in the synthesis of a measurement block (diagnosing investment readiness using integrated and program-targeted indicators) and an operational block (aligning budget and investment instruments with “smart specialization” trajectories). This paper describes the boundaries and composition of innovation potential, examines approaches to its assessment and regional classification, and proposes management solutions for integrating sources of R&D funding, infrastructure, and human capital. Particular attention is paid to the connection between measurement methods and actual investment flows. The aim of this paper is to establish a reproducible framework for regional practice. To address this problem, methods of comparative and indicator analysis, typology, and logical-structural modeling were used. Recent publications on ecosystem development, program-targeted assessment, and integrated indices were reviewed. The conclusion describes the rules for linking investments to target results and the conditions for scaling solutions. The article will be useful for regional governments, development institutions, and researchers of regional economics.

Keywords: regional innovation potential, investment factors, ecosystem, smart specialization, program-targeted approach, integrated index, infrastructure, human capital, R&D, regional typology.

Введение

Региональные экономики входят в фазу, где скорость обновления технологий и дефицит квалификаций диктуют требования к инвестиционной политике. Поглощение знаний, перераспределение ресурсов в пользу НИОКР и инфраструктуры, привязка к профилю специализации территории формируют устойчивое конкурентное преимущество. Цель исследования — разработать согласованный набор механизмов развития инновационного потенциала с учётом инвестиционных ограничений и возможностей. Задачи:

- 1) операционализировать инвестиционные факторы через набор наблюдаемых индикаторов, пригодных для управления программами развития;
- 2) синтезировать экосистемную схему увязки источников финансирования, инфраструктуры, кадров и проектов;
- 3) сформировать диагностический алгоритм типизации регионов по уровням готовности к инвестициям и набору доступных инструментов.

Новизна выражена в стыковке измерительных процедур с организацией проектного контура и распределением финансов, что снимает разрыв между аналитикой и управленческими решениями

Материалы и методы

В качестве материалов использованы статьи из рецензируемых журналов за 2024–2025 гг., отражающие современные подходы к экосистемной логике, индикаторной оценке и программно-целевому управлению. Для валидации постановки применены труды М.К. Ашиновой, Т.А. Паладовой, Е.С. Мальцевой, А.А. Горба [1], С.О. Данькова, Е.А. Стрябковой [2], Р.Г. Джалалова, Т.М. Бугаевой, А. Сумликиной [3], В.В. Печаткина [4], Д.Н. Пищалкина, С.Б. Сулоевой [5].

Методы: сравнительный и индикаторный анализ, контент-анализ нормативных и программных документов, логико-структурное моделирование, экономико-статистическая обработка, типологизация регионов по признакам инвестиционной готовности и зрелости инновационной инфраструктуры.

Результаты и обсуждение

Теоретическая база исследования опирается на трактовку инновационного потенциала как совокупности ресурсов, институтов и процессов, которые обеспечивают перевод инвестиций в измеримые результаты научно-технологического развития. В публикациях по программно-целевой оценке закреплена необходимость группировки показателей по ресурсным, процессным и результативным блокам, где финансовые вложения соотносятся с итоговыми продуктами и эффектами. Для практики управления удобна система индикаторов, включающая агрегаты по кадрам, НИОКР, инфраструктуре и коммерциализации, что задаёт основу интегральной диагностики и сопоставимости регионов [4], а сбалансированное агрегирование по частным потенциалам повышает объективность итогового индекса [5]; систематизация подходов и уточнение понятийного аппарата представлены в исследованиях по региональной инновационной деятельности [3].

Экосистемный ракурс задаёт требования к проектированию механизмов: инвестиционный поток должен идти по трассе «наука — инфраструктура — бизнес-среда — кадры», где технологические ниши и траектории специализации формируют портфель проектов. В работах об инновационных экосистемах региональная экономика описывается через связи акторов и «узкие места» трансфера; в таких условиях инвестиционные инструменты работают

результативно только при устранении разрывов между исследовательским сегментом, инкубацией и масштабированием [1]. Диагностика в публикациях по оценке потенциала опирается на сопоставление рейтингов качества жизни, научно-технологического развития и инвестиционного климата, что позволяет ориентировать проектный контур на реальные ограничения и преимущества территории [2]. Увязка этих двух линий — экосистемной и индикаторной — формирует основу управленческого решения о приоритизации вложений в технопарки, центры коллективного пользования и программы подготовки кадров под конкретные технологические домены [1; 2].

Для перехода от аналитики к действию вводится трёхуровневая шкала готовности к инвестициям. Уровень А — высокая плотность НИОКР и инфраструктуры, устойчивая коммерциализация; уровень В — достаточные ресурсы при разрывах в трансфере; уровень С — фрагментарность по всем компонентам. Такую шкалу удобно калибровать через набор показателей, разработанных в исследованиях по результативности инновационной политики, где предлагается система из нескольких десятков индикаторов по блокам «ресурсы — процессы — результаты», и через интегральные индексы с едиными правилами взвешивания частных потенциалов. Калибровка снижает произвольность экспертных оценок и облегчает типологизацию, что подтверждается практикой индикаторного подхода и его сравнительными преимуществами перед разрозненными рейтингами [4; 5].

Для каждого уровня формируется набор механизмов, выстроенных по логике программно-целевого управления. Для уровня А рационально усиливать экспорт технологий и рост венчурного плеча через коинвестирование с частными фондами при целевых индикаторах по объёму технологических продаж и числу сделок; такие решения согласуются с публикациями, где акцент ставится на сопоставимости затрат и результатов и минимизации субъективности учёта [4]. Для уровня В фокус смещается к инфраструктурным узлам: ускоренная модернизация технопарков и акселераторов, центры инженеринга, льготные займы для пилотных установок; экосистемный подход показывает, что устранение трансферных разрывов повышает отдачу от вложений и снижает «утечки» проектов за пределы региона [1]. Для уровня С стартовая задача — базовая научная и кадровая подпитка, контрактные НИОКР с федеральными организациями, формирование первой волны проектного портфеля с опорой на профили специализации; диагностика по методикам оценки потенциала даёт набор минимальных порогов для выхода на уровень В [2; 5].

Согласование источников финансирования и целевых эффектов задаётся через «правила привязки»:

- 1) бюджетная поддержка привязывается к итоговым показателям инновационной активности и коммерциализации;
- 2) региональные венчурные инструменты получают мандат на коинвестирование в доменах «умной специализации»;
- 3) проекты инфраструктуры проходят через матрицу соответствия индикаторам программ, где ресурсы и результаты сведены в единую панель.

Такая логика встраивается в программно-целевой подход и методические схемы результативности, обоснованные в работах по оценке инновационного развития и инновационной политики [4], а интегральные схемы взвешивания частных потенциалов обеспечивают прозрачность ранжирования и очередности финансирования [5].

Практическая настройка требует двух контуров обратной связи. Первый — годовая переоценка интегрального индекса с обновлением весов и порогов под специфику региона, опираясь на систематизацию подходов к оценке, представленную в исследованиях по региональной инновационной деятельности [3] и по составу индикаторов результативности [4]. Второй — квартальная проверка «здоровья» экосистемы: насыщенность инфраструктуры, скорость трансфера, состояние кадрового пула; такие параметры выводятся из работ по

экосистемной логике и разрывам в трансфере [1], а корректировка проектной сетки — из методик прикладной диагностики инновационного потенциала [2; 5].

Заключение

Сформирован интегрированный подход к развитию регионального инновационного потенциала с учётом инвестиционных факторов. Выполнена операционализация через индикаторную систему и интегральную диагностику; предложена экосистемная схема согласования НИОКР, инфраструктуры, кадров и инвестиций; разработан набор правил привязки финансирования к результатам и двуконтурная петля обратной связи для портфельного управления. Полученные решения согласованы с управленческими потребностями регионов и пригодны для тиражирования при адаптации к профилю «умной специализации».

Список литературы

1. Ашинова М.К., Паладова Т.А., Мальцева Е.С., Горб А.А. Инновационная экосистема развития региональной экономики. Вопросы инновационной экономики, 2024, т. 14, № 3, с. 833–846.
2. Даньков С.О., Стрябкова Е.А. Оценка инновационного потенциала региона. Научный результат. Экономические исследования, 2024, т. 10, № 3, с. 33–45. DOI 10.18413/2409-1634-2024-10-3-0-4.
3. Джалалов Р.Г., Бугаева Т.М., Сумликина А. Оценка инновационной деятельности регионов России: методы, проблемы и перспективы. *π-Economy*, 2025, т. 18, № 3, с. 100–112. DOI 10.18721/JE.18306.
4. Печаткин В.В. Оценка уровня инновационного развития регионов России с позиций результативности реализации инновационной политики. Вопросы инновационной экономики, 2024, т. 14, № 4, с. 1191–1214. DOI 10.18334/vinec.14.4.121690.
5. Пищалкин Д.Н., Сулоева С.Б. Оценка инновационного потенциала региона при формировании программы развития. *π-Economy*, 2025, т. 18, № 3, с. 82–99. DOI 10.18721/JE.18305.

РАЗВИТИЕ УСЛУГ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ ЧЕРЕЗ ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Степанов Дмитрий Владимирович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена проектированию сервиса региональных интернет-магазинов бытовой техники и электроники на базе конкурентных преимуществ. Актуальность обусловлена усилением конкуренции с маркетплейсами и ускоренной цифровой перестройкой торговли. Новизна выражена в интеграции омниканальности, цифровой зрелости и региональной специфики в единую схему приоритизации сервисных инвестиций. В рамках работы описаны требования к бесшовному клиентскому опыту, логистике «последней мили» и послепродажному обслуживанию; изучены источники 2024–2025 гг. по омниканальным практикам, рынку e-commerce и методикам оценки готовности розницы к трансформации. Особое внимание уделено метрикам лояльности и операционной эффективности, пригодным для малого и среднего регионального ритейла. Работа ставит перед собой цель — выявить сервисные решения, повышающие конкурентоспособность в сегменте БТиЭ, и дать измеримый инструментарий внедрения. Для ее решения используются сравнительный, системный и кейс-анализ, контент-анализ публикаций. Изучены современные российские исследования. В заключении описываются приоритеты сервиса и дорожная карта внедрения. Статья будет полезна для собственников региональных интернет-магазинов, менеджеров по развитию, консультантов и исследователей цифровой розницы.

Ключевые слова: интернет-торговля, бытовая техника и электроника, региональная розница, конкурентоспособность, омниканальность, логистика последней мили, послепродажный сервис, лояльность, цифровая зрелость, маркетплейсы.

DEVELOPING SERVICES FOR REGIONAL ONLINE HOUSEHOLD APPLIANCES AND ELECTRONICS STORES BY INCREASING COMPETITIVENESS

Stepanov Dmitry Vladimirovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article focuses on service design for regional online home appliances and electronics stores based on competitive advantages. This topic is relevant due to increasing competition with marketplaces and the accelerated digital transformation of retail. Its novelty lies in the integration of omnichannel capabilities, digital maturity, and regional specifics into a single framework for prioritizing service investments. This paper describes requirements for a seamless customer experience, last-mile logistics, and after-sales service; it also examines sources on omnichannel practices, the e-commerce market, and retail readiness assessment methods for 2024–2025. Particular attention is paid to loyalty and operational efficiency metrics suitable for small and medium-sized regional retailers. The paper aims to identify service solutions that enhance competitiveness in the home appliances and electronics segment and provide measurable implementation tools. To achieve this, comparative, systemic, and case analyses, as well as content analysis of publications, are used. Contemporary Russian research is examined. The conclusion outlines service priorities and an implementation roadmap. This article will be useful for regional online store owners, development managers, consultants, and digital retail researchers.

Keywords: e-commerce, home appliances and electronics, regional retail, competitiveness, omnichannel, last-mile logistics, after-sales service, loyalty, digital maturity, marketplaces.

Введение

Российский рынок БТиЭ перешел к модели, где ценность создается не только ассортиментом и ценой, но и глубиной сервиса: скоростью и надежностью доставки, удобством самовывоза, квалифицированным дистанционным консультированием, установкой и подключением техники, расширенной гарантией, прозрачным возвратом, предиктивной коммуникацией.

Цель — обосновать сервисные решения, которые повышают конкурентоспособность региональных интернет-магазинов БТиЭ. Задачи:

- 1) систематизировать факторы конкурентоспособности сервиса и связать их с измеримыми показателями;
- 2) выделить приоритетные сервисы для региональных игроков с учетом логистических и кадровых ограничений;
- 3) предложить схему поэтапного внедрения на основе оценки цифровой готовности и ожидаемого эффекта. Новизна — объединение модели омниканального опыта, диагностики цифровой зрелости и региональной дифференциации спроса в прикладной набор управленческих решений.

Материалы и методы

Базой послужили рецензируемые публикации 2024–2025 гг., освещающие омниканальные практики, лояльность и KPI сервисов, цифровую зрелость розницы, структуру и риски e-commerce, а также динамику розничных сетей в регионах. Я.В. Гольдин [1] рассматривает омниканальные продажи как инструмент формирования лояльности и предлагает систему показателей по каналам. А.Б. Красильников [2] анализирует состояние омниканальных сетей в России, раскрывает «бесшовный» опыт и кейсы внедрения инструментов уровня RORO и каскадных коммуникаций. Н.В. Рубцова [3] описывает ведущие сегменты отечественной электронной коммерции, фиксирует роль phygital-подходов и рисков. Д.В. Смердова [4] с соавт. предлагает методику оценки готовности розничной торговли к цифровой трансформации и домены диагностики (клиентский опыт, инфраструктура, безопасность данных, инвестиции и др.). М.Ю. Тарабардина, Т.А. Лопатина, В.В. Чаун [5] рассматривают развитие российских розничных сетей в 2020–2023 гг., фиксируя региональные различия и сдвиги в форматах.

В методах применены сравнительный и системный анализ, контент-анализ публикаций, логико-структурное моделирование сервисных решений, кейс-подход к практикам омниканальности, синтез метрик эффективности.

Результаты и обсуждение

Конкурентоспособность регионального интернет-магазина БТиЭ опирается на бесшовный клиентский путь, где канал выбора, оформления, оплаты и получения объединен единой логикой и данными. Такая конфигурация требует интеграции корзины и профиля клиента, синхронизации складских остатков, оплаты и статусов во всех каналах, поддержки сценариев click-and-collect, курьерской доставки и ПВЗ, а также использования RORO-аналитики для связывания офлайн-просмотра и онлайн-оформления [2]. Публикация подчеркивает, что зрелая омниканальность коррелирует с более высоким NPS и устойчивой динамикой выручки, что задает ориентиры для региональных игроков, готовых к пошаговой интеграции каналов [2].

Удержание в сегменте БТиЭ формируется сервисами до и после продажи: квалифицированная дистанционная консультация с визуальными подсказками, подбор комплектов (шнуры, крепления, фильтры), услуга установки/подключения с назначением временных «окон», расширенная гарантия и trade-in, прозрачный возврат тяжелых товаров, сервисный кабинет с трекингом заявок. Публикация о влиянии омниканальных продаж на лояльность предлагает использование канал-специфичных показателей и агрегатов (повторные покупки, частота касаний, конверсия переходов между каналами), что облегчает

оценку вклада каждого сервиса в удержание [1]. Для регионального продавца эти метрики задают рамку приоритизации: сначала внедряются потоковые «быстрые победы» (единый кабинет и трекинг, проактивные сообщения о статусе доставки, расписание визита мастера), затем капиталоемкие решения (собственный мини-сервисный участок, расширенная гарантия с управлением риском поломок).

Рынок электронной коммерции по данным недавних исследований выделяет сегменты и сценарии, где сервис повышает ценность быстрее всего. Для БТиЭ это phygital-модель выбора (офлайн-просмотр крупной техники, дистанционная персонализация и оформление), развитие сети ПВЗ с возможностью примерки для мелкой электроники, а также интеграция с локальными сервисными партнерами. Отмечается усиление роли маркетплейсов и eGrocery, что повышает требования к отличию регионального магазина за счет компетентной консультации и послепродажных услуг. Следовательно, стратегия сервиса строится вокруг доверия и надежности: точная дата/время доставки, бережная «последняя миля», предиктивное информирование и безусловное соблюдение сроков, что напрямую влияет на повторные покупки в категориях «белой» техники [3].

Приоритизация сервисных инициатив требует диагностики цифровой зрелости. Методика, предложенная для розничной торговли, группирует оценку по доменам «клиентский опыт», «инфраструктура», «данные», «процессы», «безопасность», «инвестиции», «продукт». Для регионального магазина БТиЭ такая диагностика дает прозрачный порядок действий: сначала синхронизация данных и витрин между каналами, внедрение омниканального CRM и единых статусов заказов; затем автоматизация маршрутизации «последней мили», единые SLA и нормативы сборки/установки; далее — расширенные сервисные предложения (расширенная гарантия, trade-in) с оценкой риск-профиля [4]. Рекомендовано использовать матрицу «быстрый эффект/сложность внедрения», где в первый квартал попадают: единый личный кабинет, уведомления по статусам, точка самовывоза с проверкой комплектности, расписание выезда мастера, предопределенные окна доставки и автоматический апселл сопутствующих товаров [4].

Региональная специфика диктует разные комбинации сервисов. Исследование по динамике российских розничных сетей фиксирует неоднородность форматов и концентрации, что влияет на плотность ПВЗ, доступность квалифицированных монтажников и стоимость «последней мили». В городах с низкой плотностью трафика полезна модель «гибридного ПВЗ»: совмещенная точка с витриной бестселлеров и местом выдачи, усиленная функцией «проверка и тест перед выносом», что снижает возвраты крупной техники. В агломерациях оправдано расширение самовывоза «день в день» с поздними слотами, что повышает конверсию заказов после 18:00 [5]. Для обоих типов локаций критичны стандарты упаковки тяжелых товаров, фото-подтверждение состояния при приемке и чек-листы подключения на месте установки [5].

Система метрик для управления сервисом складывается из трех уровней. На уровне клиента — NPS по этапам пути, показатель повторных покупок в горизонте 180 дней, доля заказов с консультацией перед оформлением [1; 2]. На уровне операций — средняя скорость отклика в чате и телефоне, доля доставок в согласованное окно, средняя длительность установки и доля завершенных подключений с первого визита [1; 4]. На уровне экономики — удельная сервисная выручка (установка, расширенная гарантия, подписка на расходники), потери из-за срывов доставки и отмен, экономия от самовывоза и точного комплекта с первого раза [2–[4]. Такой каркас увязан с дорожной картой внедрения и позволяет малому региональному игроку конкурировать с маркетплейсами не шириной ассортимента, а надежностью и глубиной сервиса.

Заключение

Исследование позволило:

1) связать конкурентоспособность сервиса регионального интернет-магазина БТиЭ с бесшовным опытом, логистикой «последней мили» и послепродажными услугами;

2) определить приоритетные инициативы по этапам цифровой зрелости и ожидаемому эффекту;

3) предложить систему метрик, пригодную для оперативного управления и оценки вклада сервиса в удержание и выручку.

Практический результат — прикладная схема приоритизации, ориентированная на быстрый эффект и последующее наращивание глубины сервиса.

Список литературы

1. Гольдин Я. В. Омниканальные продажи как инструмент повышения лояльности покупателей // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 1(70). С. 13–19. DOI: 10.25683/VOL-VI.2025.70.1183.

2. Красильников А. Б. Развитие омниканальных сетей российских ритейлеров // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 222–235. DOI: 10.54861/27131211_2024_11_222.

3. Рубцова Н. В. Рынок электронной коммерции в России в контексте состояния и развития его ведущих сегментов // Baikal Research Journal. 2025. Т. 16, № 1. С. 207–217. DOI: 10.17150/2411-6262.2025.16(1).207-217.

4. Смердова Д. В., Бурцев Д. С. Методика оценки уровня готовности розничной торговли в России к процессу цифровой трансформации // Экономика. Право. Инновации. 2024. № 3. С. 19–29. DOI: 10.17586/2713-1874-2024-3-19-29.

5. Тарабардина М. Ю., Лопатина Т. А., Чаун В. В. Развитие розничных торговых сетей в России // Вектор экономики. 2024. № 12(78). С. 1–12.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Стецкий Владислав Александрович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена проектному управлению логистической деятельностью предприятия как источнику прироста производительности и стоимости бизнеса. Показаны механизмы интеграции проектного цикла в операционную логистику: формирование портфеля инициатив, целеполагание по KPI, бюджетирование, поэтапное внедрение цифровых инструментов и управленческого учета. Новизна связана с согласованием проектной логики (инициация–планирование–исполнение–завершение) с процессной архитектурой цепей поставок и увязкой результатов по временным и стоимостным ограничениям с экономическими эффектами. В рамках работы описаны принципы применения имитационных моделей, цифровых двойников и контроллинга для оценки влияния на издержки, сроки и устойчивость. Изучены публикации российских авторов последних лет по проектному подходу, управлению транспортно-логистическими проектами, моделям цепей поставок и методикам учета. В заключении описывается алгоритм внедрения на промышленном предприятии с перечнем метрик эффекта. Статья будет полезна для директоров по логистике, руководителей проектных офисов, финансовых директоров и исследователей в области управления цепями поставок.

Ключевые слова: проектное управление, логистика предприятия, цепи поставок, цифровые двойники, имитационное моделирование, контроллинг, экономический рост, эффективность процессов, управление затратами, KPI.

PROJECT MANAGEMENT OF ENTERPRISE LOGISTICS ACTIVITIES AS A FAC- TOR OF ECONOMIC GROWTH

Stetsky Vladislav Alexandrovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines project management of enterprise logistics activities as a source of increased productivity and business value. It explores mechanisms for integrating the project cycle into operational logistics: creating a portfolio of initiatives, setting KPI goals, budgeting, and the phased implementation of digital tools and management accounting. The novelty lies in aligning project logic (initiation–planning–execution–completion) with the process architecture of supply chains and linking the results of time and cost constraints with economic impact. The paper describes the principles of using simulation models, digital twins, and cost control to assess the impact on costs, schedules, and sustainability. Recent publications by Russian authors on the project approach, managing transport and logistics projects, supply chain models, and accounting methods are reviewed. The conclusion describes an implementation algorithm for an industrial enterprise, along with a list of impact metrics. The article will be useful for logistics directors, project office managers, financial directors, and researchers in the field of supply chain management.

Keywords: project management, enterprise logistics, supply chains, digital twins, simulation modeling, cost control, economic growth, process efficiency, cost management, KPIs.

Введение

Смещение конкурентной борьбы в сторону скорости поставки, прозрачности потоков и надежности требует перехода от фрагментарных улучшений к программам изменений со сроками, бюджетами и измеримым эффектом. Цель исследования: обосновать, как проектное

управление встраивается в логистическую систему предприятия и при каких условиях дает прирост экономических результатов. Задачи:

- 1) описать архитектуру проектной работы в логистике с привязкой к целям по срокам, затратам и качеству сервиса;
- 2) систематизировать модели и цифровые инструменты, пригодные для планирования и мониторинга результатов;
- 3) предложить последовательность внедрения с набором метрик эффекта и правилами управленческого учета.

Новизна выражена в связке проектного контура с контуром операционного контроля и финансовых измерений, что снижает разрыв между инициативами изменений и повседневной логистикой.

Материалы и методы

В качестве материалов использованы рецензируемые публикации российских авторов последних пяти лет. Их обзор показал устойчивую линию на проектный формат преобразований в логистике и цифровые средства оценки эффектов. А.Д. Столяров, А.М. Файзуллина, В.И. Абрамов раскрывают переход к цифровым двойникам в логистике предприятия с упором на синхронизацию данных и сценарное планирование [5]. В.А. Стецкий анализирует проектный подход в управлении деятельностью логистического предприятия, фиксируя требования к этапам и структуре работ [4]. А.И. Рожко, А.А. Ханова предлагают конструкцию системы управления транспортно-логистическим проектом и обосновывают использование имитационного моделирования [2]. Е.А. Смирнова, А.В. Зуев систематизируют модели и методы управления цепями поставок, пригодные для проектного планирования и мониторинга [3]. Н.Т. Лабынцев, Е.А. Шароватова, И.А. Омельченко описывают организацию учета для управленческих целей в логистике, что задает инструменты фиксации результатов и калькуляции эффекта [1].

Для написания статьи применены сравнительный анализ, структурно-функциональная декомпозиция, аналитический обзор источников, элементы проектно-стоимостного расчета и синтез практик.

Результаты и обсуждение

Проектная логика задает в логистике стык стратегических целей и операционных ограничений: время поставки, уровень сервиса, вариативность спроса, пропускная способность складов и транспортных плеч. При таком подходе целевая модель описывается через набор пакетов работ (work packages) с KPI: срок прохождения заказа end-to-end, OTIF, запасы в днях, удельные логистические затраты, оборотность тары. Планирование строится от критического пути и ресурсной выравнивающей процедуры, бюджет привязан к структуре работ, а контроль идет по вехам с корректировкой риск-реестра. Теоретические и прикладные основания такого формата подробно изложены в работах, где описаны этапы и преимущества проектного управления для логистических организаций [4].

Цифровые двойники усиливают проектный контур, поскольку создают единую среду синхронизации данных складов, транспорта и планирования производства. Модель двунаправленно связана с источниками данных, что позволяет быстро проверять гипотезы: изменение стратегии пополнения, перекладка потоков между площадками, настройка уровней сервиса по сегментам клиентов. При внедрении возникает эффект сокращения цикла принятия решений и роста точности сценарных расчетов, что повышает вероятность достижения целей по срокам и бюджету. Российские исследования фиксируют готовые методические шаги перехода к цифровому двойнику логистики предприятия и показывают его применимость в проектных инициативах, ориентированных на оптимизацию маршрутной сети и складских операций [5].

Для транспортно-логистических проектов уместно опираться на имитационные модели, где стохастические факторы (очереди, задержки, вариативность спроса, окна доставки) описываются в виде событийной динамики. Такая модель служит одновременно инструментом план-факт анализа и средой стресс-тестов альтернативных решений: изменение графиков отгрузки, конфигурация автопарка, выбор мест консолидации. Отечественные авторы предлагают концептуальную структуру системы управления проектом с включением имитационного блока, что обеспечивает проверяемость решений до запуска пилотов и снижает риск невыхода на целевые параметры [2].

Выбор методов и алгоритмов для проектных задач логистики целесообразно строить на сочетании общенаучных моделей (линейная и целочисленная оптимизация, сетевые методы, теория массового обслуживания) и специальных подходов цепей поставок (S&OP, DRP, ABC/XYZ-сегментация, multi-echelon inventory). Свод российских работ последних лет по моделям управления цепями поставок подтверждает требование к гибридным схемам, где оптимизационные блоки работают совместно с имитацией и аналитикой событийных потоков; такая компоновка дает прирост устойчивости решений при неполной определенности [3].

Финансовый контур проектного управления в логистике задается управленческим учетом, регламентами калькуляции затрат по центрам ответственности и механизмами контроллинга. Для проекта по реинжинирингу склада или транспортного плеча нужен сквозной паспорт эффекта: снижение ТСО, высвобождение оборотного капитала за счет сокращения запасов, экономия на аутсорсинге, прирост маржинальной прибыли за счет повышения обслуживания. Российские публикации по методическим вопросам учета в логистической деятельности описывают способы структурирования данных, выстраивания бюджетной модели и организации мониторинга исполнения, что позволяет непрерывно подтверждать экономический результат по вехам проекта [1].

Интеграция описанных элементов сводится к последовательности действий:

портфельная приоритизация инициатив по эффекту и сложности, определение критического пути и рисков.

формирование цифровой модели (имитация либо двойник) для каждого пилота с настройкой входных распределений и калибровкой по историческим данным; публикации по цифровым двойникам и имитации дают готовые принципы построения такой модели [2; 5].

запуск пилота, где паспорт эффекта вшит в систему учета; литература по управленческому учету в логистике предлагает нормативы фиксации затрат и выпуска [1].

масштабирование с доведением метрик до стандартов операционной деятельности; обобщенные методические обзоры по цепям поставок задают перечень подходящих KPI и алгоритмов оптимизации запасов и пропускных способностей.

Заключение

Исследование показало практичность проектного управления для трансформации логистики предприятия: проектный контур связывает цели по срокам и стоимости с процессной картой складов и транспортных операций, а цифровые двойники и имитационные модели дают среду безопасной проверки решений до масштабирования. Поставленные задачи выполнены:

- 1) описана архитектура проектной работы в логистике с целевой связкой KPI и бюджетов;
- 2) систематизированы методы моделирования и цифровые средства для планирования, мониторинга и стресс-тестов;
- 3) предложена последовательность внедрения с управленческим учетом и паспортом эффекта.

На практике рекомендован портфельный отбор инициатив, пилоты с модельной

верификацией, учет по центрам ответственности и постепенное распространение решений на всю цепь поставок. Такой формат создания ценности повышает скорость и надежность поставок, снижает удельные издержки и укрепляет финансовые результаты предприятия.

Список литературы

1. Лабынцев Н.Т., Шароватова Е.А., Омельченко И.А. Методические аспекты организации учета для целей управления в логистической деятельности. Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2023. № 3. С. 9–16.
2. Рожко А.И., Ханова А.А. Концептуальная структура системы управления транспортно-логистическим проектом на основе имитационного моделирования. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. 2022. № 1. С. 60–71.
3. Смирнова Е.А., Зуев А.В. Модели и методы управления цепями поставок. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 2. С. 95–100.
4. Стецкий В.А. Проектный подход в управлении деятельностью логистического предприятия. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. № 10. С. 172–176.
5. Столяров А.Д., Файзуллина А.М., Абрамов В.И. Цифровая трансформация логистики предприятия с использованием цифровых двойников. *BENEFICIUM*. 2024. № 2 (51). С. 23–31.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЕМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Ткаченко Андрей Андреевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена анализу организационно-экономических инструментов управления природопользованием в системе государственного регулирования. Показана логика перехода от нормативно-разрешительных процедур к стимулирующей модели, сочетающей платежи за негативное воздействие, экологическое налогообложение, режим наилучших доступных технологий, «зеленые» инвестиционные стимулы и элементы циркулярной экономики. В рамках работы описаны уровни структурирования инструментов и каналы их воздействия на поведение природопользователей; изучены публикации за 2021–2024 гг. с упором на правовые и экономические механизмы, применяемые в России и в странах ЕАЭС. Особое внимание уделено сопряжению технологического нормирования с финансовыми стимулами и организационным дизайном отраслевых экосистем. Работа ставит перед собой цель построить целостную схему инструментов и оценить эффекты их сочетаний. Для решения задачи использованы методы систематизации, нормативно-правового и сравнительного анализа, логико-структурной декомпозиции. В заключении описываются управленческие выводы для федерального и регионального уровней, в том числе ориентиры настройки ставок и приоритетов модернизации. Статья будет полезна для органов власти, корпоративных экологических менеджеров и исследователей, формирующих политику устойчивого развития.

Ключевые слова: природопользование, государственное регулирование, экономическое стимулирование, плата за НВОС, экологическое налогообложение, НДТ, циркулярная экономика, ЕАЭС, инструменты управления, комплексное разрешение.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TOOLS FOR NATURE MANAGEMENT IN THE STATE REGULATION SYSTEM

Tkachenko Andrey Andreevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article analyzes organizational and economic tools for nature management in the state regulation system. It demonstrates the rationale for the transition from regulatory and permitting procedures to an incentive model combining impact payments, environmental taxation, best available technologies, green investment incentives, and elements of a circular economy. The paper describes the levels of instrument structuring and the channels through which they influence the behavior of nature users. Publications from 2021–2024 are reviewed, focusing on legal and economic mechanisms applied in Russia and the EAEU countries. Particular attention is paid to the integration of technological regulation with financial incentives and the organizational design of industry ecosystems. The paper aims to construct a holistic framework for these tools and evaluate the effects of their combinations. To solve the problem, methods of systematization, regulatory and comparative analysis, and logical-structural decomposition were used. The conclusion describes management implications for the federal and regional levels, including guidelines for setting rates and modernization priorities. The article will be useful for government agencies, corporate environmental managers, and researchers formulating sustainable development policies.

Keywords: environmental management, government regulation, economic incentives, NEI fees, environmental taxation, BAT, circular economy, EAEU, management tools, integrated permitting.

Введение

Снижение антропогенной нагрузки и рациональное использование ресурсов требуют инструментальной связи нормирования, мотивации инвестиций и организационной координации участников отраслевых цепочек. Цель исследования — описать стройную систему организационно-экономических инструментов природопользования и предложить логику их сопряжения с регуляторной практикой. Задачи:

- 1) провести классификацию инструментов по функциональным блокам и уровням управления;
- 2) оценить сильные и слабые стороны платежно-налоговых и технологических инструментов при их совместном применении;
- 3) предложить схему интеграции режимов НДТ и циркулярной модели в регуляторные контуры и корпоративные практики.

Научная новизна выражается в реконструкции «сквозной» архитектуры инструментов с выделением каналов воздействия, критериев результативности и зон конфигурации, где стимулы усиливают действие норм и сокращают издержки соблюдения.

Материалы и методы

База работы охватывает рецензируемые публикации последних лет, освещающие правовые, налогово-платежные и технологические инструменты. В качестве материалов использованы труды: О.С. Еремеевой и Л.А. Мочаловой [1]; С.А. Махошевой, М.М. Кандроковой, С.К. Шардан, Х.Б. Уянаевой, Л.Х. Яндиевой [2]; К.В. Колесниковой и Т.И. Макаровой [3]; О.В. Малышевой [4]; А.В. Минбалеева, М.А. Берестнева и К.С. Евсикова [5].

Методический инструментарий включает систематизацию и сравнительный анализ регулирования, нормативно-правовой анализ, анализ источников и логико-структурную декомпозицию инструментов на уровни и каналы воздействия.

Результаты и обсуждение

Система организационно-экономических инструментов формируется как многоуровневая конструкция. Базовый уровень задают нормы и разрешения, далее подключаются финансовые стимулы и корректирующие платежи, поверх накладываются технологические требования и организационные конфигурации отраслевых экосистем. В правовой плоскости в странах ЕАЭС описывается набор элементов экономического механизма: платежи, экологические налоги, льготы и субсидии природоохранного назначения, страхование экологических рисков, компенсационные фонды, договорные конструкции с природоохранными условиями [3]. Такая конструкция обеспечивает разнонаправленные каналы влияния — через цену загрязнения, доступ к финансированию и снижение транзакционных издержек соблюдения требований [3].

Фискально-налоговый блок выполняет две функции: корректирует относительные цены природных ресурсов и загрязнения и формирует устойчивые источники финансирования природоохранных расходов. В российской практике плата за негативное воздействие задает «ценовой сигнал», но без достаточной «тонкой настройки» по видам воздействия и зонам чувствительности сигнал теряет силу мотивации. Исследования показывают: фискальная отдача платы выражается стабильным поступательным трендом, при этом стимулы к модернизации усиливаются при привязке условий льгот к инвестициям в природоохранные решения и при повышении адресности обратного финансирования [4]. Анализ в 2024 г. подчеркивает потребность в системной экосистеме экологического налогообложения, где коэффициенты и вычеты увязаны с фактическим снижением эмиссий и внедрением НДТ; акцент делается на предсказуемости ставок и на переходе от «наказаний» к комбинации «штраф-бонус», ускоряющей окупаемость зеленых проектов [2].

Технологический блок концентрируется вокруг наилучших доступных технологий. Режим НДТ переводит контроль из плоскости «формального» соблюдения в плоскость технологической модернизации: комплексные разрешения привязывают параметры выбросов и сбросов к справочникам НДТ, а графики мероприятий фиксируют траекторию снижения нагрузки. Юрико-экономическая трактовка НДТ в свежих публикациях связывает технологическое нормирование с инновационным циклом предприятия: стандарты НДТ работают как фильтр проектов, повышающий вероятность отбора решений с лучшим эффектом на единицу капитальных затрат и энергопотребления [5]. Встраивание НДТ в инвестиционный контур усиливается через льготные инструменты — ускоренную амортизацию, процентные субсидии на модернизацию, налоговые вычеты на природоохранные капитальные вложения, которые согласуются с траекторией достижения параметров НДТ [5].

Организационный блок опирается на формы координации участников цепочек и территориальные «узлы» управления. В минерально-сырьевом секторе предлагается переход от одиночных проектов утилизации к схемам промышленной кооперации и симбиоза: кластеры и метаорганизации позволяют замыкать потоки вторичных ресурсов, делить инфраструктуру и выравнивать риски, а управление выстраивается вокруг единой схемы потоков материалов и побочных продуктов [1]. Такая архитектура сокращает издержки соблюдения природоохранных требований за счет масштабируемых решений (совместные очистные, логистика вторсырья) и делает платежно-налоговые стимулы более чувствительными: «бонус» от льготы распределяется по участникам через внутренние договоры и трансфертные цены [1].

Для межгосударственного уровня важно удерживать сопоставимость наборов инструментов, чтобы избежать «экологического арбитража», когда предприятия переносят операции в юрисдикции с мягкими требованиями. В обзорах по ЕАЭС указываются направления сближения: унификация подходов к платежам и льготам, совместимость показателей и порогов для разрешений, согласование требований к раскрытию экологической информации [3]. При синхронизации режимов НДТ и экологических платежей на трансграничных цепочках снижается риск несопоставимых издержек и стимулируется обмен технико-экологическими решениями.

Оценка результативности инструментов требует привязки к трем группам критериев. Первая группа — экологические результаты: снижение удельных выбросов, рост доли утилизированных отходов, достижение параметров НДТ. Вторая — экономические: динамика совокупных затрат на соблюдение и модернизацию, фискальная отдача платежей, окупаемость инвестиционных проектов. Третья — организационные: качество планов, стабильность договорных цепочек и полнота раскрытия данных. По данным работ о фискальной эффективности платы, рост собираемости и предсказуемость поступлений сочетаются с эффектом «порога»: без увязки ставок с проектами модернизации стимул к технологическим вложениям «растворяется» в операционных расходах [4]. Подключение налоговых льгот, ориентированных на НДТ, и возврат части поступлений в виде грантов на модернизацию повышают чувствительность сигнала для предприятий с разной маржинальностью [2; 4].

Связка НДТ и циркулярной модели меняет фокус учета: объектом управления становится не единичный эмитент, а материальный поток и продуктовая система. В работах по циркулярному недропользованию предлагается институционализировать «сквозной» учет вторичных материалов и предусмотреть договорные контуры обмена побочными продуктами, что усиливает воздействие финансовых стимулов и снижает нагрузку на полигоны [1]. При такой конфигурации платежи и налоги выступают не только «ценником» на загрязнение, но и триггером для инвестиций в утилизацию и улавливание, поскольку выгода распределяется по кооперационной схеме.

Собранные результаты позволяют сформировать практическую схему настройки. Нормативный слой закрепляет комплексные разрешения и планы достижения параметров;

финансовый слой добавляет дифференцированные ставки платы с надбавками за «горячие точки» и вычетами при документированном снижении эмиссий; инвестиционный слой использует льготы и субсидии при подтвержденном внедрении НДТ; организационный слой закрепляет кластерные соглашения и регламенты обмена вторичными ресурсами. Правовые обзоры по ЕАЭС и российские исследования по налогообложению и платам дают материал для параметризации таких схем, а работы по НДТ и циркулярному недропользованию задают технологическую и организационную опору.

Заключение

Классификация инструментов показала целесообразность четырехслойной архитектуры — нормативной, финансовой, инвестиционной и организационной. Анализ платежно-налогового блока подтвердил зависимость стимулов от тонкой настройки ставок и от привязки льгот к результатам модернизации. Разбор режима НДТ выявил потенциал комплексных разрешений как «моста» между требованиями и инвестиционным циклом предприятия. Рассмотрение циркулярной модели на материале недропользования обосновало эффективность кластерных конфигураций и договоров обмена вторичными ресурсами. Поставленные задачи выполнены: структура инструментов описана; сильные и слабые стороны платежей, налогов и НДТ оценены; схема интеграции технологического и организационного блоков с регуляторной практикой предложена. Для федерального уровня уместна донастройка ставок и расширение линейки стимулирующих вычетов; для регионального — приоритизация кластерных проектов утилизации, сопряженных с разрешительными режимами и планами достижения параметров НДТ.

Список литературы

1. Еремеева О.С., Мочалова Л.А. Организационно-экономический механизм циркулярного недропользования. *Journal of New Economy*. 2023. Т. 24. № 1. С. 104–125. DOI: 10.29141/2658-5081-2023-24-1-5.
2. Махошева С.А., Кандрокова М.М., Шардан С.К., Уянаева Х.Б., Яндиева Л.Х. Экологическое налогообложение как инструмент устойчивого экономического развития: вызовы и решения для России. *Вопросы экономики и права*. 2024. № 12 (198). С. 96–103.
3. Колесникова К.В., Макарова Т.И. К вопросу об элементах экономического механизма охраны окружающей среды и природопользования в странах ЕАЭС. *Гуманитарные и юридические исследования*. 2021. № 1. С. 161–167. DOI: 10.37493/2409-1030.2021.1.21.
4. Малышева О.В. Фискальная эффективность платы за негативное воздействие на окружающую среду в России. *Oeconomia et Jus*. 2022. № 3. С. 15–24. DOI: 10.47026/2499-9636-2022-3-15-24.
5. Минбалеев А.В., Берестнев М.А., Евсиков К.С. Наилучшие доступные технологии и их использование для технологического развития. *Известия Тульского государственного университета. Науки о Земле*. 2024. № 1. С. 144–161.

ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ

Турунов Илья Вячеславович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена разработке управленческой рамки для ускорения инновационного развития жилищно-коммунального хозяйства российских городов. Актуальность связана с износом инфраструктуры, фрагментацией управленческих контуров и потребностью в цифровых решениях. Новизна — в интеграции типологии моделей управления ЖКХ с модельным рядом «умного города», увязке инструментов цифровизации и метрик результативности с организационно-финансовыми механизмами муниципального уровня. В рамках работы описаны модели управления, цифровые решения (включая цифровые двойники и межведомственные платформы), источники эффективности и проектная организация изменений; изучены примеры Москвы и Республики Башкортостан. Особое внимание уделено сопоставлению теоретических конструкций с практикой ведомственной интеграции и мониторинга качества услуг. Работа ставит перед собой цель собрать доказательную схему «модель—инструмент—метрика—финансирование» для муниципалитетов. Для ее решения применены сравнительный и системный анализ, контент-анализ документов. Изучены пять рецензируемых публикаций последних лет. В заключении описывается прикладная управленческая конфигурация и приоритеты внедрения. Статья будет полезна для органов местного самоуправления, региональных министерств, операторов коммунальной инфраструктуры и исследователей городского развития.

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство, инновационное управление, цифровая трансформация, умный город, цифровой двойник, классификация моделей, проектное управление, межведомственная интеграция, ГИС ЖКХ, результативность.

INNOVATIVE MANAGEMENT OF HOUSING AND UTILITY SERVICES DEVELOPMENT IN RUSSIAN CITIES

Turunov Ilya Vyacheslavovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article focuses on developing a management framework for accelerating the innovative development of housing and utilities services in Russian cities. This topic is relevant due to deteriorating infrastructure, fragmented management structures, and the need for digital solutions. The novelty lies in the integration of the typology of housing and utilities management models with the “smart city” model range, linking digitalization tools and performance metrics with municipal-level organizational and financial mechanisms. This paper describes management models, digital solutions (including digital twins and interdepartmental platforms), sources of efficiency, and project-based change management; examples from Moscow and the Republic of Bashkortostan are examined. Particular attention is paid to comparing theoretical constructs with the practice of departmental integration and service quality monitoring. The paper aims to develop an evidence-based “model-tool-metric-financing” framework for municipalities. To address this issue, comparative and systemic analysis, as well as document content analysis, were used. Five peer-reviewed publications from recent years were reviewed. The conclusion describes the applied management configuration and implementation priorities. This article will be useful for local governments, regional ministries, utility infrastructure operators, and urban development researchers.

Keywords: housing and utilities, innovative management, digital transformation, smart city, digital twin, model classification, project management, interdepartmental integration, GIS Housing and Utilities, performance.

Введение

Городская коммунальная инфраструктура сталкивается с устареванием основных фондов, ростом стоимости ресурсов и институциональной раздробленностью управляющих организаций. Цель исследования — сформировать целостную рамку инновационного управления ЖКХ на основе актуальных научных результатов и практик российских городов. Задачи:

- 1) систематизировать современные модели управления ЖКХ и их цифровое наполнение;
- 2) сопоставить муниципальные практики цифровой трансформации на примере Москвы и Республики Башкортостан;
- 3) предложить прикладную конфигурацию инструментов, метрик и финансовых механизмов для городских программ модернизации.

Новизна выражена в стыковке классификации моделей управления ЖКХ с типологией «умного города» и в трансляции проектно-цифрового подхода в регламенты городского хозяйства.

Материалы и методы

База источников сформирована из рецензируемых публикаций российских журналов, отражающих теорию и практику управления ЖКХ. В обзор включены работы Е.Б. Балашова [1]; И.Р. Губановой, А.Ф. Самигуллиной [2]; Н.А. Костко, И.Ф. Печеркиной, А.А. Попковой [3]; А.А. Попова, А.М. Трамовой [4]; С.З. Фароновой [5].

Для написания статьи применены сравнительный метод, системный анализ, контент-анализ стратегий и нормативных материалов, элементы проектного анализа и структурно-функционального синтеза.

Результаты и обсуждение

Логика инновационного управления ЖКХ строится на сопряжении трех уровней: модели управления, цифровые инструменты, метрики результативности. На уровне моделей в современной литературе выделяются процессные, оптимизационные, мультиагентные и формальные конструкции; к ним добавлена цифровая модель здания и подход с опорой на цифровые двойники, что расширяет управляемость активов и повышает точность сценарного планирования [4]. Прикладное значение получает уточненная классификация: процессные модели задают регламент сквозных операций (учет, диспетчеризация, ремонт), оптимизационные — поддерживают тарифное и инвестиционное планирование, мультиагентные — пригодны для имитации поведения участников рынка услуг, цифровые двойники — для жизненного цикла объектов и оценки рисков инцидентов [4].

Вектор цифровой трансформации городского хозяйства конкретизируется через концепт «умного города». Исследование по стратегиям крупных российских городов показывает, что концепт внедряется неравномерно; преобладает потребительская трактовка «тройной спирали», тогда как субъектная модель с активным участием жителей и повышенной социальностью встречается реже. Для управленцев ЖКХ вывод означает потребность в переходе от фрагментарного внедрения технологий к институционально закреплённой модели участия горожан и бизнеса, интегрированной с отраслевыми контурами коммунальных услуг [3].

Город-мегаполис формирует отдельную траекторию. Описанная проектно-цифровая трансформация управления городским хозяйством Москвы опирается на создание центра управленческих компетенций с единой аналитической платформой. Платформа агрегирует

данные ведомственных систем, хранит показатели состояния объектов, ранжирует их по критериям и поддерживает принятие решений «онлайн»; строится проблемно-ориентированная модель интероперабельности, в которой совместимость источников данных и сервисов снимает барьеры между эксплуатацией, контролем и ремонтами [1]. Для ЖКХ такой подход задает технологическую основу комплексного диспетчерского управления, предиктивного обслуживания и контрактования по результатам, а не по затратам.

Региональный уровень демонстрирует иные приоритеты. В Республике Башкортостан цифровая трансформация ЖКХ отнесена к стратегическим направлениям: в числе инициатив — развитие ГИС-решений, диспетчеризация, биллинговые системы, интернет вещей, работа с цифровыми моделями. Указаны препятствия внедрения: дефицит кадровых компетенций, разнородность информационных платформ и слабая интеграция участников. Практический вывод для городов — потребность в дорожной карте, где технологические проекты синхронизируются с организационными изменениями и обучением персонала [5].

Перенос цифровых решений в устойчивые управленческие практики требует крепкой связки с метриками. Исследование по результативности ЖКХ предлагает перечень направлений оценки: расходы и структура финансирования, задолженность, тарифная политика, адресные субсидии, аварийность, износ фондов, эффект от внедрения инноваций. Отмечается снижение ассигнований в среднесрочном горизонте, что повышает значимость инструментов повышения эффективности и привлечения вложений. Следовательно, цифровая трансформация должна опираться на учет финансовых ограничений и давать экономический эффект через предиктивное обслуживание, энергосбережение и оптимизацию капитальных ремонтов [2].

С учетом теоретических и эмпирических позиций сформирована прикладная управленческая конфигурация для муниципалитетов:

1) архитектура данных — единый регистр активов и событий, каталог интерфейсов ведомственных систем, принципы интероперабельности (опора на описанную модель совместимости [1]);

2) модель процессов — сквозные кейсы «заявка—диагностика—работа—приемка—оплата» и «инцидент—локализация—устранение—анализ причин», где критерии качества и сроки закреплены в цифровых регламентах [1; 3];

3) модель активов — цифровые двойники приоритетных объектов (тепловые сети, водоканал, МКД) для анализа рисков и сценариев капвложений [4];

4) инструменты участия — сервисы обратной связи и соучастия жителей, встроенные в контур «умного города», с публичной витриной показателей [3; 5];

5) модель эффектов — корзина метрик результативности для управления бюджетным циклом и контрактами по результатам [2].

Такой каркас задает последовательность перехода от точечных ИТ-проектов к целевой операционной модели ЖКХ.

Финансовая устойчивость цифровых инициатив поддерживается комбинацией трех механизмов: регуляторные договоры с КРІ качества, проектное финансирование модернизации и экономия от предиктивного обслуживания, направляемая на обновление фондов. Информационная платформа обеспечивает верификацию КРІ, цифровые двойники сокращают непредвиденные простои и завышенные сметы, а участие жителей повышает легитимность решений по тарифам и приоритетам капремонта [1; 2; 4; 5]. В терминах программ городского развития такой набор позволяет ранжировать проекты по интегральной выгоде и социальному эффекту, что согласуется с практикой мегаполиса и регионов.

Заключение

Систематизирован современный ряд моделей управления ЖКХ и их цифровое наполнение; сопоставлены практики Москвы и Республики Башкортостан; предложена

муниципальная конфигурация «данные—процессы—активы—участие—эффекты» с опорой на проверенные решения и измеряемые результаты. Рекомендован переход к центру управленческой аналитики, единому регистру активов и внедрению цифровых двойников приоритетных объектов, закрепление КРІ в регуляторных договорах и настройка публичной витрины показателей для вовлечения жителей. Представленная схема позволяет связать технологические проекты с финансовой устойчивостью и качеством услуг, задавая понятную траекторию инновационного управления ЖКХ для российских городов.

Список литературы

1. Балашов Е.Б. Проектно-цифровая трансформация системы управления городским хозяйством Москвы // Недвижимость: экономика, управление. 2023. № 4. С. 36–38. DOI: 10.22337/2073-8412-2023-4-36-38.

2. Губанова И.Р., Самигуллина А.Ф. Результативность сферы ЖКХ и инструменты ее повышения // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 4. С. 32–37. DOI: 10.34773/EU.2024.4.6.

3. Костко Н.А., Печеркина И.Ф., Попкова А.А. Модели реализации концепции «Умный город» в стратегиях социально-экономического развития крупных городов Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 4. С. 197–223. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-4-197-223.

4. Попов А.А., Трамova А.М. Классификация моделей системы управления жилищно-коммунальным хозяйством // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2023. № 4(114). С. 98–109. DOI: 10.35330/1991-6639-2023-4-114-98-109.

5. Фаронова С.З. Цифровая трансформация жилищно-коммунального хозяйства Республики Башкортостан // Вестник НГУЭУ. 2022. № 3. С. 37–47. DOI: 10.34020/2073-6495-2022-3-037-047.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Федоров Павел Алексеевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена конструированию организационно-экономического механизма управления сферой физической культуры и спорта в условиях рыночной трансформации российских территорий. Новизна выражена в интеграции бюджетно-инвестиционного контура, инструментов ГЧП, цифрового контура управления и маркетинговых практик спортивных организаций в единую управленческую архитектуру. В рамках работы описаны параметры финансовой устойчивости, регуляторные настройки, цифровые потоки данных и рыночные практики продвижения. Изучены публикации последних лет по экономике спорта, финансированию и цифровизации управления. Особое внимание уделено сопоставлению статистики формы № 1-ФК, рискам концессионных и ГЧП-проектов, структуре внебюджетных поступлений и тактикам продвижения спортивных услуг. Работа ставит перед собой цель сформировать прикладную модель механизма с набором управленческих решений для регионального и муниципального уровней. Для ее решения используются сравнительный и структурно-функциональный анализ, контент-анализ публикаций и вторичная обработка статистики. В заключении описывается сверка полученных положений с поставленными задачами и перечень управленческих эффектов. Статья будет полезна для органов власти, руководителей спортивных организаций и исследователей экономики спорта.

Ключевые слова: организационно-экономический механизм управления, физическая культура и спорт, финансирование, внебюджетные источники, государственно-частное партнерство, концессии, цифровая трансформация, маркетинг спортивных услуг, статистическая отчетность 1-ФК, KPI.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING PHYSICAL CULTURE AND SPORTS IN THE CONTEXT OF MARKET TRANSFORMATION

Fedorov Pavel Alekseevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the design of an organizational and economic mechanism for managing physical culture and sports in the context of market transformation in Russian territories. Its novelty lies in the integration of budgetary and investment frameworks, public-private partnership (PPP) instruments, digital management frameworks, and marketing practices of sports organizations into a unified management architecture. This paper describes financial stability parameters, regulatory settings, digital data flows, and market promotion practices. Recent publications on sports economics, financing, and digitalization of management are reviewed. Particular attention is paid to comparing statistics from Form No. 1-FK, the risks of concession and PPP projects, the structure of extra-budgetary revenues, and sports service promotion tactics. The aim of this work is to develop an applied model of a mechanism with a set of management decisions for the regional and municipal levels. To achieve this, comparative and structural-functional analyses, content analysis of publications, and secondary statistical processing are used. The conclusion describes a comparison of the obtained assumptions with the stated objectives and a list of management effects. This article will be useful for government agencies, heads of sports organizations, and researchers in the economics of sports.

Keywords: organizational and economic management mechanism, physical education and sports, financing, extra-budgetary sources, public-private partnerships, concessions, digital transformation, sports services marketing, 1-FC statistical reporting, KPIs.

Введение

Российская сфера физической культуры и спорта адаптируется к конкуренции за ресурсы и аудиторию, что усиливает роль смешанного финансирования, договорного управления инфраструктурой и цифровых процессов учета. Цель исследования — предложить целостную модель организационно-экономического механизма, связывающую финансовые, институциональные, цифровые и рыночные блоки управления. Поставлены три задачи:

- 1) интерпретировать фактические тенденции финансирования и поступлений по данным наблюдений, выделив узкие места управления;
- 2) описать проектно-договорные решения для привлечения частного капитала при контролируемых рисках;
- 3) увязать цифровой контур учета и маркетинговые практики с системой показателей эффективности на уровне региона и организации.

Новизна состоит в сборке многоуровневой архитектуры управления (федеральный/региональный/муниципальный и организационный уровни) с единым набором метрик и процедур принятия решений, где статистика 1-ФК служит входом для бюджетно-инвестиционного планирования, а цифровые и маркетинговые практики — каналом роста внебюджетных доходов.

Материалы и методы

Эмпирическая база сформирована из работ последних лет, отражающих финансы сферы ФКиС, цифровую трансформацию управления, проектное взаимодействие государства и бизнеса и прикладные тактики продвижения спортивных услуг. Г.В. Богомолов, К.А. Орлов, Ю.М. Прокопенкова представили оценку расходов и поступлений по 1-ФК за 2018–2022 гг. и вывели структуру источников финансирования [1]. А.Д. Дьяконов описал направления цифровой трансформации сферы ФКиС и управленческие эффекты внедрения цифровых инструментов [2]. С.А. Лебедева выполнила библиометрическое исследование экономики спорта и спортивного менеджмента, зафиксировав тематические поля и пробелы знаний [3]. А.В. Парушев проанализировал практику ГЧП и риски реализации в региональной плоскости на примере Вологодской области [4]. А.Б. Фахретдинова, Т.Е. Блиновская систематизировали тактики и инструменты маркетинга для малой физкультурно-спортивной организации [5]. Для написания статьи применены: сравнительный метод, структурно-функциональный разбор, контент-анализ публикаций, вторичная обработка официальной статистики, синтез управленческих решений на основе кейсов.

Результаты и обсуждение

Управленческая архитектура строится на связке четырех блоков: финансового (бюджеты всех уровней и внебюджетные источники), институционально-договорного (ГЧП/концессии, целевые субсидии, результат-ориентированные соглашения), цифрового (сквозной учет, верификация данных 1-ФК, аналитика) и рыночного (портфель услуг, клиентская воронка, монетизация спорта для всех). Статистическая картина задает исходные ограничения и ориентиры. В 2018–2022 гг. доля бюджетов в совокупных расходах достигала в среднем 88,8%, при этом траектория средств имела нелинейный характер: всплеск в 2019–2020 гг., просадка в 2021 г. и частичное восстановление в 2022 г.; в структуре расходов наибольший вес удерживает оплата труда (около 40–50%), далее — блоки, связанные с объектами спорта, тогда как мероприятия и оборудование занимают меньшие доли; поступления формируются преимущественно оплатой занятий населением [1]. Такая конфигурация подсказывает,

что основная задача регионального менеджмента — стабилизировать базу расходов, одновременно создавая стабильный поток внебюджетных средств через портфель массовых услуг и партнерские продукты.

Институционально-договорной блок нужен для компенсации инвестиционных разрывов. Кейсы региональных ГЧП показывают уязвимости: размытые индикаторы результата в соглашениях, несбалансированное распределение рисков, методические пробелы в оценке платы концедента и жизненного цикла объекта. Для минимизации издержек контракт должен закреплять измеримые показатели загрузки и доступности, матрицу событий риска с триггерами пересмотра параметров, а также график раскрытия данных по операционным метрикам, совместимый с 1-ФК [4]. Практика Вологодской области иллюстрирует, что четкая метризация и прозрачная методика расчета платежей снижают вероятность затяжных корректировок и стимулируют поставку услуги, а не только ввод объекта в эксплуатацию [4].

Цифровой блок соединяет управленческую отчетность и оперативный учет. Сюда входят: реестр объектов спорта с идентификаторами, модуль проверки аномалий по данным 1-ФК, панель мониторинга загрузки инфраструктуры и доходных каналов, а также CRM для массовых программ. Публикации по цифровой трансформации сферы ФКиС фиксируют, что эффекты возникают при переходе от рассредоточенных таблиц к сквозным системам, когда каждая транзакция (посещение, абонемент, аренда, мероприятие) вносит запись в общую витрину данных, а управленческая аналитика строится на ежедневной детализации [2]. Для регионального уровня это означает: регулярные валидации выбросов, сопоставление с кассовыми данными операторов и интеграцию с модулем закупок для контроля жизненного цикла объекта. На организационном уровне цифровая дисциплина поддерживает тарифные эксперименты и динамическое управление расписанием секций.

Рыночный блок ориентирован на рост платных услуг и партнерских продуктов. Систематизация тактик для малых спортивных организаций показывает действенность комбинаций: локальные сообщества, событийный календарь, контент-маркетинг, коллаборации с бизнесом, пакетирование занятий и мерч, point-of-sale программы лояльности [5]. Перенос этих практик на муниципальную сеть ФОКов требует унификации предложения: ясные продуктовые линейки «спорт для всех», «здоровая спина», «мама+малыш», «серебряный возраст», а также совместные тарифы с работодателями по корпоративному здоровью. Такая настройка прямо связана с наблюдаемой структурой поступлений: доминирование платных занятий придает особую ценность удержанию клиентов и повышению доли годовых абонементов [1; 5].

Библиометрическая картина указывает на концентрацию исследований в полях финансирования, менеджмента и маркетинга спорта, при этом растет публикационный поток по цифровизации и ГЧП. Это подтверждает востребованность комплексного управленческого механизма и задает контуры для стандартизации метрик: загрузка объектов, LTV клиента, доля внебюджетных поступлений, инвестиционный разрыв по объектам, доля договоров с результат-ориентированными индикаторами, скорость исправления статистических аномалий [3]. Для регионального менеджмента такая система показателей упорядочивает бюджетно-инвестиционные решения и повышает предсказуемость притока частных средств.

Сборка механизма в практическую схему выглядит так. На вход подается цифровой поток 1-ФК, кассовые и CRM-данные муниципальных операторов [1; 2]. На уровне региона формируется реестр проектов с классификацией по жизненному циклу объекта и дефициту финансирования; для объектов с инвестиционным разрывом подбираются инструменты — концессии и ГЧП-соглашения с KPI доступности, загрузки и ценовой дисциплины [4]. На уровне организации настраивается продуктовая сетка и маркетинговая воронка, в том числе партнерские пакеты для школ и предприятий [5]; тарифная политика и расписания корректируются по данным CRM. Бюджетные субсидии увязываются с целевыми показателями по массовой физкультуре; платные программы обеспечивают рост поступлений

и заполняют внепиковые окна работы сооружений [1]. Единая панель мониторинга позволяет видеть отклонения, устранять аномалии и оперативно перераспределять ресурсы.

Заключение

Тенденции финансирования и поступлений зафиксированы и переведены в набор управленческих ориентиров. Проектно-договорные решения сформулированы через метризацию соглашений и матрицу рисков. Цифровой контур и маркетинговые практики увязаны с системой показателей для региона и организации. Предложенная архитектура обеспечивает рост предсказуемости бюджета, повышение доли внебюджетных средств и повышение доступности массовых услуг при контроле инвестиционных рисков.

Список литературы

1. Богомолов Г.В., Орлов К.А., Прокопенкова Ю.М. Анализ финансового обеспечения сферы физической культуры и спорта на основе данных федерального статистического наблюдения // Экономика и управление в спорте. 2024. Т. 4. № 1. С. 11–26.

2. Дьяконов А.Д. Цифровая трансформация в сфере физической культуры и спорта // Экономика и управление в спорте. 2023. Т. 3. № 1. С. 39–50.

3. Лебедева С.А. Анализ публикационной активности в области экономики спорта и спортивного менеджмента // Экономика и управление в спорте. 2024. Т. 4. № 2. С. 125–150.

4. Парушев А.В. Развитие государственно-частных партнерств в области физической культуры и спорта и риски, связанные с их реализацией в Вологодской области // Экономика и управление в спорте. 2023. Т. 3. № 2. С. 133–144.

5. Фахретдинова А.Б., Блиновская Т.Е. Маркетинговые тактики и инструменты в практике управления продвижением малой физкультурно-спортивной организации // Экономика и управление в спорте. 2024. Т. 4. № 1. С. 27–44.

АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В САНКЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Чурилин Сергей Николаевич

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена аналитике и прогнозированию финансовой устойчивости организаций в условиях санкционной экономики России 2022–2025 гг. Актуальность связана с высокой волатильностью внешней среды, удорожанием заемного капитала и структурными сдвигами рынков. Новизна выражена в совмещении трех уровней анализа: макроэкономического (санкционная и антисанкционная политика), мезоуровневого (шокоустойчивость регионов) и микроуровневого (корпоративные методики стресс-тестирования и диагностики несостоятельности). В рамках работы описаны регуляторные и бюджетные меры, изучены факторы адаптации регионов и отраслей, сопоставлены коэффициентные и статистические модели прогнозирования банкротства, интегрирован сценарный подход к оценке устойчивости. Особое внимание уделено применимости отечественных моделей и процедур стресс-тестов для управленческих решений. Цель — сформировать целостный инструментарий оценки и прогноза устойчивости с учетом санкционных ограничений. Для ее решения использованы сравнительный анализ, эконометрическая и коэффициентная диагностика, сценарные стресс-тесты, синтез источников. В заключении описывается алгоритм применения полученных результатов для управленческих регламентов. Статья будет полезна для финансовых директоров, риск-менеджеров и региональных аналитиков.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, санкции, антисанкционная политика, стресс-тестирование, прогнозирование банкротства, коэффициентный анализ, шокоустойчивость регионов, сценарное моделирование, управленческие решения, корпоративные финансы.

ANALYSIS AND FORECASTING OF FINANCIAL STABILITY OF ORGANIZATIONS IN A SANCTIONS ECONOMY

Churilin Sergey Nikolaevich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article analyzes and forecasts the financial stability of organizations in the Russian economy under sanctions from 2022 to 2025. This issue is particularly relevant given the high volatility of the external environment, rising costs of borrowed capital, and structural market shifts. The novelty of this article lies in its combination of three levels of analysis: macroeconomic (sanctions and anti-sanctions policies), meso-level (regional shock resistance), and micro-level (corporate stress testing and insolvency diagnostic methods). The article describes regulatory and budgetary measures, examines the factors affecting regional and industry adaptation, compares coefficient and statistical models for bankruptcy forecasting, and integrates a scenario-based approach to assessing stability. Particular attention is paid to the applicability of domestic stress testing models and procedures for management decisions. The goal is to develop a comprehensive toolkit for assessing and forecasting financial stability, taking into account sanctions restrictions. To achieve this goal, comparative analysis, econometric and ratio-based diagnostics, scenario stress tests, and source synthesis were used. The conclusion describes an algorithm for applying the obtained results to management procedures. The article will be useful for financial directors, risk managers, and regional analysts.

Keywords: financial stability, sanctions, anti-sanctions policy, stress testing, bankruptcy forecasting, ratio analysis, regional shock resilience, scenario modeling, management decisions, corporate finance.

Введение

Санкционная экономика перестроила структуру спроса, каналы импорта, стоимость капитала и конкурентные ниши. Цель — предложить проверяемый инструментарий диагностики и прогнозирования финансовой устойчивости организаций, учитывающий внешние ограничения и внутренние ответные меры. Задачи:

- 1) систематизировать регуляторные и бюджетные контуры антисанкционной политики и очертить макрорамку для корпоративного анализа;
- 2) обобщить результаты исследований шокоустойчивости регионов с выводом параметров риска для отраслей и корпоративных моделей;
- 3) сопоставить корпоративные методы стресс-тестирования и российские статистические модели диагностики несостоятельности, построить согласованную схему прикладного прогноза.

Новизна — в сопряжении трех уровней анализа в единую практико-ориентированную схему, которая позволяет соединить макроиндикаторы, региональные маркеры уязвимости и корпоративные метрики, включая пороги дефолт-риска и сценарные регламенты управленческого реагирования.

Материалы и методы

Базой послужили рецензируемые публикации последних лет, задающие макро-, мезо- и микроуровневую оптику исследования. Е.А. Герасимова, А.В. Бондарева [1] описали методологию корпоративного стресс-тестирования под внешние экономические угрозы. С.П. Земцов, А.В. Волошинская [2] рассчитали индекс шокоустойчивости региональных экономик и выделили факторы адаптации к санкционным шокам. Д.В. Манушин [3] проанализировал конструкцию санкционной и антисанкционной экономической политики 2022–2025 гг., включая бюджетные параметры мер. В.А. Сенков, Д.Ю. Домничев, А.В. Кречетова [4] рассмотрели устойчивость предприятий во внешнеэкономической деятельности на фоне санкций и политики параллельного импорта. Е.Н. Яковлева, А.С. Колесова [5] сопоставили отечественные статистические модели прогнозирования банкротства и выработали рекомендации по их применению.

Методы: сравнительный и логико-структурный анализ, анализ источников, коэффициентная диагностика, регрессионно-статистическая интерпретация моделей вероятности банкротства, сценарные стресс-тесты для потоков денежных средств и структуры капитала.

Результаты и обсуждение

После 2022 г. санкционные ограничения стимулировали переспециализацию логистики, расширение расчетов в национальных валютах и переразметку бюджетных приоритетов. Антисанкционная архитектура включает комплекс мер — от таможенно-тарифных решений и программ импортозамещения до адресной поддержки отраслей и механизмов бюджетного сглаживания. Аналитический разбор показывает смещение финансирования в пользу приоритетных секторов, усиление координации планов и уточнение механизмов управления собственными контрмероприятиями [3]. Для корпоративного финансового планирования такая рамка задает ограничения по ставке капитала, волатильности курсов, горизонтам проектного финансирования и доступности импортных комплектующих [3].

Оценка шокоустойчивости регионов фиксирует неоднородность реакции экономической активности по восьми базовым видам деятельности; большинство субъектов продемонстрировали адаптацию к внешним шокам уже в 2023 г. При этом риск-профиль различается: экспортно-сырьевые территории опираются на переориентацию потоков, индустриальные регионы — на локализацию цепочек, наукоемкие — на сохранение кадров и инфраструктуры. В выборке 85 экономик 55 показали относительную устойчивость в 2022 г., что коррелирует с отраслевой структурой и глубиной локальных рынков труда [2]. Для

корпоративной практики это задает редуцированный набор региональных маркеров для раннего предупреждения: динамика индекса производства, занятость в профильной отрасли, логистическая доступность, доля импортной компоненты в себестоимости [2].

Санкционный режим увеличил транзакционные издержки, усложнил доступ к традиционным каналам расчетов и финансирования, изменил ценовую политику поставщиков. Компании с высокой долей экспортно-импортных операций трансформировали контрактные схемы, использовали механизмы параллельного импорта, осуществляли переоценку валютной позиции и условий страхования. Исследования по ВЭД-профилю предприятий фиксируют, что устойчивость поддерживается через управление оборотным капиталом, страхование кредитных рисков контрагентов, диверсификацию маршрутов поставок и коррекцию ценовой наценки для компенсации логистических и финансовых издержек [4]. На стороне пассивов ключевое значение приобретает баланс между краткосрочными и долгосрочными обязательствами с учетом премии за риск, характерной для санкционного периода [4].

Стресс-тестирование как практический инструмент. В условиях высокой волатильности стандартный коэффициентный анализ без сценарной надстройки дает ограниченную прогностическую силу. Методология корпоративного стресс-тестирования строится на последовательности: идентификация уязвимостей бизнес-модели; построение сценариев по блокам «выручка — себестоимость — курс — ставка — длительность операционного цикла»; квантификация влияния на EBITDA, денежный поток, ковенанты и ковариационные ограничения; карта действий с порогами триггеров (cost-cutting, пересмотр CAPEX, пролонгация долга, ребаланс валютной позиции). Представленная в недавнем исследовании процедура нацелена на повышение устойчивости к внешним экономическим угрозам и может служить ядром регламентов казначейства и финансовой службы. Для компаний с длинным операционным циклом целесообразно дополнять стресс-тест блоком «срыв поставок/удлинение логистики» и проверкой запаса финансовой прочности на горизонте 12–18 месяцев [1].

Для раннего предупреждения дефолт-риска оправдано комбинирование коэффициентных индикаторов (ликвидность, автономия, оборачиваемость, рентабельность) и статистических моделей, адаптированных к российской отчетности. Сопоставление отечественных статистических методик показывает, что перенос западных Z-моделей без перекалибровки и учета отраслевой специфики снижает точность, тогда как использование наборов признаков, выведенных на российских данных, повышает качество классификации. Рекомендации включают приоритизацию российских спецификаций, обновление порогов с учетом текущей макросреды и обязательную верификацию по out-of-sample-окнам [5]. Для предприятий с высокой долей валютных расходов полезно расширить модель стресс-переменными по курсу и ставке, а для капиталоемких отраслей — включить долговую нагрузку с учетом инвестиционного цикла [5].

На практике алгоритм выстраивается так:

- 1) сбор макро-и регуляторных допущений по санкционным мерам и бюджетным планам [3];
- 2) наложение региональных маркеров риска по локациям производственных активов [2];
- 3) базовая коэффициентная диагностика и расчет статистической вероятности банкротства по российской спецификации с перекалибровкой порогов [5];
- 4) сценарные стресс-тесты с торгово-логистическими и валютно-процентными шоками [1];
- 5) корректировка финансовой политики по ВЭД: оборотный капитал, валютная позиция, страхование кредитного риска, формат расчетов [4].

Сшивка дает управляемый коридор для планов ликвидности, ковенант-комплаенса и инвестиционных решений, что снижает частоту ошибочных реакций на краткосрочные ценовые и курсовые всплески.

Заключение

Сформирован единый инструментарий для оценки и прогноза устойчивости организаций в санкционной среде: макрорамка антисанкционной политики задает внешние ограничения; региональные маркеры позволяют ранжировать уязвимости по локациям; корпоративные процедуры сочетают коэффициентную диагностику, отечественные статистические модели и стресс-тесты. Выполнены задачи работы:

- 1) систематизация мер и регуляторной логики sanction-режима;
- 2) перенос результатов региональных исследований в корпоративные risk-мапы;
- 3) построение прикладной схемы прогноза с управленческими триггерами.

Практическая ценность выражена в описании последовательного регламента для финансовых служб по настройке лимитов ликвидности, ковенантов и структур долгового капитала в условиях санкционной волатильности.

Список литературы

1. Герасимова Е.А., Бондарева А.В. Метод стресс-тестирования как инструмент повышения устойчивости компании к внешним экономическим угрозам. *Экономические и социальные проблемы России*, 2024, № 3(74), с. 7–28. DOI: 10.31249/espr/2024.03.01.

2. Земцов С.П., Волошинская А.В. Устойчивость к шокам экономик регионов России в условиях санкций. *Журнал Новой экономической ассоциации*, 2024, № 3(64), с. 54–83. DOI: 10.31737/22212264_2024_3_54-83.

3. Манушин Д.В. Антисанкционная и санкционная экономическая политика России 2022–2025. Часть 3: анализ антикризисных мер, управление российскими санкциями и антисанкциями. *Russian Journal of Economics and Law*, 2024, т. 18, № 2, с. 332–368. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.2.332-368.

4. Сенков В.А., Домничев Д.Ю., Кречетова А.В. Финансовая устойчивость предприятия в сфере внешнеэкономической деятельности в условиях антироссийских санкций как основа экономической безопасности. *Экономическая безопасность*, 2023, т. 6, № 2, с. 793–806. DOI: 10.18334/ecsec.6.2.117368.

5. Яковлева Е.Н., Колесова А.С. Прогнозирование банкротства российских предприятий на основе статистических моделей. *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*, 2024, т. 34, № 5, с. 871–878. DOI: 10.35634/2412-9593-2024-34-5-871-878.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СЕРВИСНЫХ МОДЕЛЕЙ

Шевель Владислав Александрович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена сервисным моделям управления недвижимым имуществом с опорой на цифровые платформы класса CAFM/IWMS, технологии информационного моделирования (ТИМ/БИМ) и публичные источники эксплуатационных данных. Актуальность продиктована смещением управленческой логики от владения функциями к закупке услуг по соглашениям уровня сервиса (SLA) и интеграции потоков данных в единый контур. Новизна выражена в увязке сервисной архитектуры с жизненным циклом объекта и в формировании набора измеримых показателей качества сервиса для эксплуатации. В рамках работы описаны типовые модули платформ, изучены связи ТИМ и сервисного диспетчинга, изложены способы использования данных ГИС ЖКХ. Особое внимание уделено методам выбора и ранжирования программных решений и практикам работы с цифровыми двойниками без экспериментальной части. Работа ставит перед собой цель выстроить целостную модель управления на базе цифровых сервисов. Для её достижения применены аналитические и сравнительные процедуры. Изучены публикации 2021–2025 гг. В заключении описываются принципы проектирования SLA и метрик. Статья будет полезна девелоперам, управляющим компаниям, ИТ-подразделениям и органам ЖКХ.

Ключевые слова: управление недвижимостью, сервисная модель, CAFM/IWMS, ТИМ/БИМ, цифровой двойник, SLA, эксплуатация зданий, ГИС ЖКХ, реестр активов, диспетчеризация.

MODERN REAL ESTATE MANAGEMENT TECHNOLOGIES USING SERVICE MODELS

Shevel Vladislav Alexandrovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article explores service models for real estate management based on digital platforms such as CAFM/IWMS, building information modeling (BIM), and public sources of operational data. This topic is relevant due to the shift in management logic from the ownership of functions to the procurement of services under service level agreements (SLAs) and the integration of data flows into a single framework. The novelty lies in the linking of the service architecture with the asset lifecycle and the development of a set of measurable service quality indicators for operation. This article describes typical platform modules, examines the relationships between BIM and service dispatching, and outlines methods for using GIS housing and utilities data. Particular attention is paid to methods for selecting and ranking software solutions and practices for working with digital twins without experimental testing. The paper aims to build a holistic management model based on digital services. Analytical and comparative procedures were used to achieve this goal. Publications from 2021–2025 were reviewed. The conclusion describes the principles of designing SLAs and metrics. The article will be useful for developers, management companies, IT departments, and housing and utilities authorities.

Keywords: property management, service model, CAFM/IWMS, TIM/BIM, digital twin, SLA, building management, GIS for housing and utilities, asset register, dispatching.

Введение

Сервитизация управления недвижимостью выводит на первый план закупку услуг эксплуатации, клининга, инженерного обслуживания, энергоаудита и смежных функций по SLA, где качество подтверждается данными. Цель — построить интегрированную сервисную модель, в которой ИТ-платформы поддерживают непрерывный цикл «данные—решение—услуга—метрика». Задачи:

- 1) систематизировать сервисные модели на рынке управления объектами с их цифровым обеспечением;
- 2) оценить применимость ТИМ/ВІМ и CAFM/IWMS для планирования работ, учёта активов и контроля SLA;
- 3) предложить набор метрик и требований к данным для заключения и сопровождения договоров сервиса.

Новизна состоит в сопряжении трёх слоёв — данных эксплуатации, цифровых моделей объектов и управленческих контрактов — в единую схему принятия решений без перехода к эксперименту.

Материалы и методы

Для аналитического обзора отобраны рецензируемые публикации, охватывающие цифровизацию рынка недвижимости, платформенные решения для управления активами, эксплуатацию на базе ТИМ и использование публичных массивов данных. Ю. Борискина [1] описывает влияние онлайн-технологий на рынок и трансформацию сервисной составляющей агентских и управляющих практик. Л.Л. Винокуров, В.В. Годин, А.Е. Терехова, С.П. Тоноян [2] оценивают отечественный сегмент программных продуктов управления, приводят процедуру ранжирования CAFM/IWMS и рекомендуют сценарии применения. С.В. Кузнецов, Н.В. Князева [3] рассматривают использование ТИМ для задач обслуживания и ремонта, показывают связку цифровой модели с планированием работ и учётом дефектов. А.А. Лапидус, Л.А. Адамцевич [4] анализируют цифровую трансформацию управления жизненным циклом объектов и инфраструктуры с опорой на цифровые двойники, IoT и большие данные. Л.Е. Суркова [5] разбирает открытые аналитические возможности ГИС ЖКХ как источника достоверных сведений о состоянии жилищного фонда и практике надзорной деятельности.

Для написания статьи был применён сравнительный метод, анализ источников, структурно-функциональная декомпозиция сервисных процессов, логическая реконструкция цепочек «данные—решение—действие», приём картирования метрик SLA.

Результаты и обсуждение

Смещение к сервисной логике усиливается цифровыми каналами взаимодействия с пользователями и автоматизацией операций на рынке недвижимости; публикации показывают рост ценности онлайн-сервисов, сокращение посреднических операций и ускорение принятия решений в риэлторской и управляющей деятельности [1].

Архитектура сервисного управления опирается на платформы класса CAFM/IWMS. Базовые модули охватывают реестр активов, управление заявками, планирование работ, бюджетирование и отчётность, управление договорами и SLA, а также интеграцию с учётом ресурсов и сенсорными потоками. Исследование российского рынка программных решений предлагает процедуру взвешенного ранжирования по группам критериев и подчёркивает уместность применения таких систем для объединения учёта, диспетчеризации и контроля затрат [2]. В практической плоскости это ведёт к единым каталогам услуг, прозрачным маршрутам заявок, типовым картам работ для инженерных систем и к управленческой отчётности, согласованной с финансовыми показателями.

Связка ТИМ/ВІМ с эксплуатацией усиливает сервисную модель. При переходе от разрозненных ведомостей к цифровой модели здания открывается возможность формировать

планы обслуживания с привязкой к элементам и их состоянию, хранить историю дефектов, автоматически извлекать объёмы работ и спецификации, а также снижать неопределённость при заявках подрядчиков. Показано, что информационное моделирование поддерживает подготовку и выполнение ремонтов, включая структурирование данных о повреждениях и привязку регламентов к объектам ТИМ [3]. Для сервисного договора это означает наглядные объекты учёта, прослеживаемость операций, согласованные шаблоны чек-листов и актов.

Жизненный цикл объекта и развитие территории формируют требования к сервису на горизонте всего срока службы. В обзоре решений для комплексного развития территорий отмечены цифровые двойники, IoT и большие данные как технологическая основа для прогнозного управления инженерными и жилыми системами, что ведёт к сокращению unplanned простоев и повышению надёжности инфраструктуры [4]. Привязка сервисных контрактов к такому цифровому контуру упорядочивает SLA: время реакции, время восстановления, граничные значения по энергопотреблению, температурные и влажностные режимы, доступность критичных подсистем.

Публичные регистры и отраслевые платформы дополняют сервисную картину данными. Открытые разделы ГИС ЖКХ дают статистику по техническому состоянию многоквартирных домов и материал для учебных и прикладных аналитических задач; при этом ограничения на экспорт данных требуют встроенных инструментов визуализации и выборки. Практика использования описана как источник проверяемой информации для задач контроля, обучения и выработки управленческих решений в сфере ЖКХ [5]. Интеграция таких массивов с платформами управления повышает достоверность отчётности по SLA и помогает выстраивать приоритеты работ в домовых программах.

Рассматриваемые источники позволяют предложить схему перехода к сервисной эксплуатации. На уровне данных уместен единый реестр активов с кодировкой элементов, типовыми регламентами и связями «элемент—услуга—метрика». На уровне процессов — диспетчеризация заявок с маршрутами согласования и интеграцией календарей работ, а при наличии ТИМ — адресация задач по объектам модели. На уровне контроля — набор показателей: среднее время реакции, среднее время восстановления, доля просроченных заявок, выполнение профилактических операций в плановый период, расход ресурсов на единицу площади, доля подтверждённых актов без замечаний. Основания для такой настройки дают результаты ранжирования платформ [2], практики ТИМ-ориентированного ремонта [3], выводы по цифровой трансформации жизненного цикла [4] и доступность отраслевой аналитики в ГИС ЖКХ [5], тогда как рынок онлайн-сервисов задаёт требования к пользовательскому опыту и скорости обслуживания.

Заключение

Сервисная модель управления недвижимостью на базе цифровых платформ формируется через три шага: консолидированный реестр активов и услуг; связка ТИМ/ВІМ с эксплуатацией и диспетчеризацией; формализация SLA с метриками, увязанными с жизненным циклом и публичными данными. По итогам выполненных задач:

- 1) проведена систематизация сервисных схем и их цифрового обеспечения;
- 2) дана оценка применимости ТИМ/ВІМ и CAFM/IWMS для учёта активов, планирования и контроля качества работ;
- 3) предложён перечень метрик и требований к данным, позволяющих заключать и сопровождать договоры сервиса.

Полученная конструкция создаёт основу для снижения операционных потерь, прозрачности затрат и улучшения пользовательского опыта без расширения функциональной иерархии управляющей организации.

Список литературы

1. Борискина Ю. Влияние цифровых и онлайн технологий на российский рынок недвижимости. Недвижимость: экономика, управление, 2021, № 2, с. 34–88.
2. Винокуров Л.Л., Годин В.В., Терехова А.Е., Тоноян С.П. Анализ российского рынка программных продуктов управления недвижимостью. E-Management, 2023, № 1, с. 38–50.
3. Кузнецов С.В., Князева Н.В. Применение информационного моделирования для решения задач технического обслуживания и ремонта зданий и сооружений. Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова, 2023, т. 8, № 3, с. 34–45.
4. Лapidус А.А., Адамцевич Л.А. Цифровая трансформация процессов управления жизненным циклом объектов жилой и инженерной инфраструктуры в проектах комплексного развития территорий. Недвижимость: экономика, управление, 2025, № 2, с. 6–12.
5. Суркова Л.Е. ГИС ЖКХ: аналитические возможности открытой части системы для образовательных целей. Недвижимость: экономика, управление, 2024, № 4, с. 65–72.

ФИНАНСОВОЕ РАЗВИТИЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Шитиков Олег Вячеславович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена финансовому развитию металлургического комплекса России под влиянием цифровой трансформации. Новизна связана с синтезом отраслевых индикаторов цифровой зрелости и метрик эффективности корпоративных инвестиций с акцентом на механизмы влияния цифровых решений на маржинальность, структуру капитальных затрат и устойчивость денежных потоков. В рамках работы описаны измерители цифровизации производственных и управленческих процессов, изучены кейсы лидеров отрасли, обобщены региональные сдвиги в применении промышленных ИКТ. Особое внимание уделено взаимосвязи показателя CAPEX/выручка с динамикой операционной рентабельности и производительности труда, а также рискам неполной окупаемости цифровых инициатив. Работа ставит перед собой цель установить причинно-следственные связи между цифровыми практиками и финансовыми результатами металлургических компаний. Для ее решения используются сравнительный анализ, контент-анализ корпоративной отчетности и метод критической интерпретации эмпирических публикаций. Изучены рецензируемые источники 2021–2025 гг. В заключении описывается каркас управленческих решений по приоритизации цифровых проектов с учетом отраслевой специфики. Статья будет полезна для финансовых директоров, стратегических аналитиков и исследователей промышленной экономики.

Ключевые слова: металлургический комплекс, цифровая трансформация, финансовое развитие, цифровая зрелость, инвестиции, CAPEX/выручка, операционная маржа, производительность труда, ERP/SCM/CRM, кейсы компаний.

FINANCIAL DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN METALLURGICAL COMPLEX IMPACTED BY DIGITAL TRANSFORMATION

Shitikov Oleg Vyacheslavovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article examines the financial development of the Russian metallurgical complex under the influence of digital transformation. Its novelty lies in the synthesis of industry-specific digital maturity indicators and corporate investment performance metrics, focusing on the mechanisms by which digital solutions influence margins, capital expenditure structure, and cash flow stability. This paper describes metrics for digitalization of production and management processes, examines case studies of industry leaders, and summarizes regional shifts in industrial ICT adoption. Particular attention is paid to the relationship between CAPEX/revenue and operating margin and labor productivity dynamics, as well as the risks of incomplete return on investment from digital initiatives. The paper aims to establish cause-and-effect relationships between digital practices and the financial performance of metallurgical companies. To address this issue, we utilize comparative analysis, content analysis of corporate reporting, and a critical interpretation of empirical publications. Peer-reviewed sources from 2021–2025 were examined. The conclusion describes a framework for management decisions on prioritizing digital projects, taking into account industry specifics. This article will be useful for financial directors, strategic analysts, and industrial economics researchers.

Keywords: metallurgical complex, digital transformation, financial development, digital maturity, investment, CAPEX/revenue, operating margin, labor productivity, ERP/SCM/CRM, company cases.

Введение

Санкционные ограничения, волатильность внешней торговли и структурные сдвиги спроса усилили зависимость конкурентоспособности металлургии от глубины цифровых решений на всем производственно-логистическом контуре.

Цель исследования — прояснить, каким образом цифровые технологии в добыче, переработке и сбыте связаны с показателями финансовой эффективности металлургических компаний и отрасли в целом. Для достижения цели поставлены три задачи:

- 1) систематизировать валидные измерители цифровой зрелости и производственной цифровизации применительно к металлургическому циклу;
- 2) сопоставить динамику корпоративных инвестиций в цифровые решения с изменением маржинальности и результативности;
- 3) выделить управленческие правила отбора цифровых инициатив с учетом региональной структуры индустриальной цифровизации.

Новизна выражена в объединении региональных индикаторов использования промышленных ИКТ с микрорезультатами компаний и в разработке проверяемых критериев приоритизации цифровых проектов по их влиянию на денежный поток и устойчивость баланса.

Материалы и методы

Эмпирическую основу составили публикации последних лет по цифровизации металлургии и индустриальной экономики. Для отсылок использованы следующие работы. Г.Б. Коровин [1] проанализировал масштабы и темпы цифровизации индустриальных регионов, что позволяет учитывать территориальные ограничения и поддержки при оценке отраслевой динамики. Е.В. Николаева, Е.А. Бирюкова [2] исследовали трансформационные программы крупнейших горно-металлургических компаний, сопоставили CAPEX/выручка с траекторией операционной эффективности, описали примеры внедрения ERP, SCM, ML-решений и цифровых двойников. А.А. Попова [3] раскрыла влияние цифровизации предприятий черной металлургии на финансовую результативность, акцентируя снижение издержек, рост прозрачности процессов и ускорение оборота. И.С. Прохорова, В.С. Устинов, А.В. Елхова [4] оценили цифровую зрелость отрасли в новых геополитических условиях, выделив драйверы и узкие места организационного, технологического и кадрового плана. О.А. Романова, Д.В. Сиротин [5] предложили систему индикаторов измерения производственной цифровизации, включая базовое ИТ-обеспечение, цифровое технологическое оснащение и кадровую компоненту.

В методической части применены сравнительный метод, анализ источников, логико-структурное моделирование причинно-следственных связей, элементы кейс-стади и критическая интерпретация результатов корпоративной отчетности.

Результаты и обсуждение

Региональная картина индустриальной цифровизации задает различную доступность инфраструктуры, кадров и сервисов для металлургических активов. Сравнительная оценка по группам субъектов РФ фиксирует неодинаковую частоту использования сетевых сервисов взаимодействия с контрагентами, автоматизированного обмена данными и промышленных ИКТ; индустриальные территории чаще наращивают применение таких решений, что повышает базовый потенциал окупаемости цифровых проектов металлургии на этих локациях [1]. Для финансового блока это выражается в более предсказуемом горизонте внедрения и меньшем лаге между капитальными вложениями и выходом на устойчивые эффекты по маржинальности и обороту оборотного капитала.

Измерение цифровизации производственных процессов в металлургии требует перехода от разрозненных кейсов к интегральной системе, где объединены три слоя: ИТ-база (данные,

связь, вычисления), технологическая оцифровка операций и кадровые компетенции. Предложенная методика позволяет консолидировать показатели, сравнивать цеха и площадки, а затем увязывать их с экономическими результатами — производительностью, отказоустойчивостью, качеством продукции, скоростью переналадки [5]. Для финансового анализа такая рамка удобна тем, что дает опорные метрики для отбора инвестиционных инициатив: приоритет получают мероприятия, которые сокращают вариативность процессов и дефектность, повышают коэффициент использования оборудования и сокращают незавершенку — то есть напрямую влияют на денежный поток и рентабельность активов [5].

Корпоративные кейсы показывают, что рост доли капитальных затрат в выручке в 2019–2020 гг. сопровождался улучшением операционных показателей в 2021 г.; это согласуется с эффектом «инвестиционного импульса» цифровых программ: сначала растут CAPEX на платформы данных, сенсорику, ML-модули и цифровые двойники, затем — операционная маржа и чистая прибыль за счет снижения простоев, энергозатрат и потерь качества [2]. Практика лидеров — от доменных советчиков и оптимизации шихтовки до нейросетевой инспекции поверхности проката и цифровых карьеров — демонстрирует связь между стабилизацией режимов, предиктивным обслуживанием и результативностью цехов, что укрепляет финансовую устойчивость групп [2]. Для управленца это означает, что KPI проектов целесообразно «заземлять» на операционные эффекты, измеряемые по понедельно, с последующей агрегацией на уровень P&L.

Вклад цифровизации в финансовые результаты усиливается через управленческую прозрачность. Оцифровка планирования и снабжения, внедрение сквозной прослеживаемости партий и цифровых складов снижает оборотный цикл, уменьшает замороженные остатки и улучшает точность производственного расписания; эффект конвертируется в снижение потребности в краткосрочном долге и высвобождение ликвидности [2; 3]. Для предприятий с высокой капиталоемкостью ускорение оборота дает сопоставимый по значимости эффект с ростом цен реализации, что критично в фазах ценовой стагнации на металлы [3].

Оценка цифровой зрелости отрасли показывает неоднородность готовности предприятий к масштабированию решений. Выделяются узкие места: разрыв между пилотами и промышленной эксплуатацией, дефицит кросс-функциональных команд, фрагментарность данных и вопросы интеграции в наследованную АСУТП. Геополитические ограничения смещают траекторию импортозамещения ПО и оборудования, повышают риски проекта по срокам и стоимости, что требует гибких портфелей и большей доли решений с быстрым возвратом (quick wins) [4]. В таких условиях финансовая дирекция пересматривает подход к бюджету цифровых инициатив: корректируется структура CAPEX/OPEX, ускоряется внедрение модулей с коротким циклом эффекта (предиктивная аналитика, ML-подсказчики, оптимизация энергопотребления), формируются «воронки» для масштабирования зрелых решений по площадкам [4].

Макро- и мезоуровень цифровизации индустриальных регионов влияет на издержки внедрения у металлургических компаний через доступность интеграторов, поставщиков и кадров. Субъекты РФ с емкой ИКТ-экосистемой создают благоприятные условия для тиражирования фабрик данных, роботизации, компьютерного зрения и внедрения ИИ в управление качеством; этот фон облегчает достижение целевых эффектов на уровне бизнес-результатов [1]. В терминах финансовой стратегии это означает, что дисконт-ставка проекта чувствительна к региональным рискам исполнения и к плотности локальных компетенций.

С позиции внутрифирменной экономики цифровизация формирует новый профиль затрат и выгод. Инвестиции в сенсорику, цифровые двойники и ML-модули сопряжены с реинжинирингом процессов, обучением персонала и интеграцией с АСУТП; выгоды складываются из снижения простоев и брака, экономии энергоресурсов, более точного планирования ремонтов и сокращения времени на запуск новых марок. Компании, идущие по траектории системного внедрения, показывают устойчивый прогресс по производительности

и качеству, что закрепляется на финансовых метриках [2; 3].

Наконец, измерители производственной цифровизации полезны для построения многоуровневой системы целей: от показателей цехов до финансовых КРІ группы. Интегральные индексы позволяют выстраивать прозрачную связь между операционными достижениями и финансовой эффективностью, задавать пороги зрелости для перехода от пилотов к серийному тиражированию, привязывать премирование к фактическому улучшению маржинальности и снижению капиталоемкости оборота [5]. В совокупности это формирует управляемую дорожную карту, где финансовая повестка встроена в архитектуру данных и технологий.

Заключение

Сформирован набор критериев, связывающих цифровые инициативы металлургических компаний с финансовыми результатами. Задача 1 решена через адаптацию интегральной модели измерения производственной цифровизации к металлургическому циклу; она пригодна для сопоставления площадок и выбора приоритетов. Задача 2 решена путем сопоставления динамики CAPEX/выручка с последующим улучшением маржинальности и производительности на материалах корпоративных кейсов; получена логика «инвестиционного импульса» и очерчены условия его срабатывания. Задача 3 решена в части управленческих правил отбора проектов: предложен портфельный подход с доминированием быстрых эффектов, региональной калибровкой рисков исполнения и жесткой привязкой КРІ к денежному потоку и обороту. Интеграция этих решений повышает предсказуемость окупаемости цифровых программ и укрепляет финансовую устойчивость металлургических групп.

Список литературы

- Коровин Г. Б. Сравнительная оценка цифровизации индустриальных регионов РФ // Экономика региона. 2023. Т. 19. № 1. С. 60–74.
- Николаева Е. В., Бирюкова Е. А. Исследование процессов цифровой трансформации горно-металлургических компаний РФ // *π-Economy*. 2023. Т. 16. № 2. С. 24–36.
- Попова А. А. Актуальность цифровизации предприятий черной металлургии // Стратегии бизнеса. 2022. Т. 10. № 9. С. 237–243.
- Прохорова И. С., Устинов В. С., Елхова А. В. Цифровая зрелость металлургической отрасли России: драйверы и проблемы роста в новых геополитических условиях. Часть I // Вестник университета (Государственный университет управления). 2023. № 11. С. 61–69.
- Романова О. А., Сиротин Д. В. Цифровизация производственных процессов в металлургии: тенденции и методы измерения // Известия УГГУ. 2021. Вып. 3 (63). С. 136–148

МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ БАНКОВСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

Яворский Станислав Станиславович

Аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия»

Аннотация. Статья посвящена формированию единой методической рамки для моделирования экономических рисков банковских организаций и сопоставлению практик управления на основе проверенных инструментов кредитного, рыночного и модельного профилей. Новизна связана с интеграцией схемы динамической корреляции дефолтов в портфельной оценке с процедурами измерения модельного риска и увязкой полученных оценок со стресс-тестами надзорного уровня. В рамках работы описаны пределы применимости портфельных допущений, исследованы метрики бэктестинга и эффективности риск-моделей, разложены IFRS 9-подходы к параметру EAD и практики построения сценариев. Особое внимание уделено сопоставлению академических выводов с организационными регламентами риск-функций. Цель — предложить согласованный набор решений для принятия управленческих мер в банках при ограничениях данных и высокой волатильности. Для решения поставленной цели использованы сравнительный анализ, критический обзор и синтез методик. Изучены рецензируемые источники 2021–2025 гг. В заключении описываются приоритеты внедрения: согласование моделей, валидация и надзорные стресс-процедуры. Статья будет полезна руководителям риск-подразделений, методологам и внутренним аудиторам крупного и среднего банковского сектора.

Ключевые слова: банковские риски, кредитный риск, рыночный риск, модельный риск, корреляция дефолтов, VaR и бэктестинг, IFRS 9, EAD-моделирование, стресс-тестирование, надзорные практики.

MODELING ECONOMIC RISKS IN BANKING ORGANIZATIONS AND MANAGEMENT PRACTICES

Yavorsky Stanislav Stanislavovich

Postgraduate student of Moscow International Academy

Abstract. This article develops a unified methodological framework for modeling economic risks in banking organizations and compares management practices based on proven credit, market, and model-based tools. The novelty lies in the integration of a dynamic default correlation scheme in portfolio assessment with procedures for measuring model risk and linking the resulting estimates to supervisory stress tests. The paper describes the applicability limits of portfolio assumptions, examines backtesting metrics and risk model effectiveness, and discusses IFRS 9 approaches to the EAD parameter and scenario-building practices. Particular attention is paid to comparing academic findings with organizational risk function regulations. The goal is to propose a coordinated set of solutions for adopting management measures in banks under data constraints and high volatility. To achieve this objective, a comparative analysis, critical review, and synthesis of methodologies were used. Peer-reviewed literature from 2021–2025 was examined. The conclusion outlines implementation priorities: model alignment, validation, and supervisory stress procedures. The article will be useful for risk managers, methodologists, and internal auditors in large and medium-sized banking sectors.

Keywords: banking risks, credit risk, market risk, model risk, default correlation, VaR and back-testing, IFRS 9, EAD modeling, stress testing, supervisory practices.

Введение

Цифровизация кредитных процессов и усложнение продуктовой линейки подняли порог требований к моделям измерения потерь и капиталового буфера. Размыwanie стабильности корреляций, разреженность наблюдений для редких событий и рост сценарной неопределенности ведут к систематическим смещениям в оценках. Цель исследования — предложить воспроизводимый каркас для моделирования экономических рисков банковских организаций с последующей привязкой к управленческим решениям. Задачи:

- 1) структурировать набор методов для оценки кредитного, рыночного и модельного профилей с единым языком метрик;
- 2) изложить порядок сопряжения портфельных оценок с надзорным стресс-тестированием и внутренними лимитными режимами;
- 3) сформулировать требования к валидации и отчетности, удобные для внедрения в типовой трехлинейной модели защиты.

Новизна — в сопряжении динамических моделей корреляций в кредитном портфеле с метриками качества риск-моделей и процедурами сценарного анализа, что дает управляемую связку «модель — проверка — оргпроцесс».

Материалы и методы

Эмпирическая и методическая база включает пять русскоязычных исследований последних лет: М.Ф. Гумеров, Г.Р. Ризванова по новым подходам к управлению кредитными рисками российских банков [1]; Д.Д. Квициня по анализу банковских рисков и управленческим решениям в прикладной плоскости [2]; Д.А. Матвеев по портфельной оценке кредитного риска при динамической корреляции дефолтов [3]; А.Ю. Нэвэла, В.А. Лапшин по количественным методам измерения модельного риска и бэкстестингу VaR-моделей [4]; А.О. Перин по надзорным процедурам стресс-тестирования [5].

В качестве методов использованы: сопоставительный анализ допущений и метрик, критический обзор вычислительных процедур (бэкстестинг, эффективность и консерватизм), аналитическая реконструкция цепочки «данные — модель — валидация — управленческое решение», а также приемы сценарного анализа для стресс-проверок.

Результаты и обсуждение

Согласование кредитного профиля начинается с описания зависимостей дефолтов. В портфелях с неоднородными заемщиками и меняющимися макроусловиями статическая корреляционная матрица дает искажения в хвостах распределения потерь. Использование динамической корреляции дефолтов, основанной на факторной структуре риска, повышает точность хвостовых мер и корректирует капитальные оценки при сгущении стресс-событий [3]. Для практики это означает перевод от «среднегодовой» к «режимной» калибровке: параметры чувствительности PD к общему фактору и межзаемщицкие связи настраиваются по подвыборкам, отражающим режимы рынка. Прирост правдоподобия такого описания подтверждается на портфельных примерах, где стандартные допущения недооценивают кластерные дефолты [3].

Перенос результатов из портфельной модели в управленческие решения упирается в устойчивость модели к смене режимов. Методологический блок для контроля включает набор метрик: частота и глубина пробитий VaR, эффективность линий риска, ранжирование моделей по консерватизму и точности. Сравнение моделей на единых данных показывает, что расхождение по метрикам усиливается в высоковолатильные периоды; следовательно, управленческая интерпретация должна опираться на пакет метрик, а не на одну процедуру бэкстестинга [4]. Это ведет к регламенту: годовой цикл валидации с переоценкой веса метрик в зависимости от рыночного режима, где эффективность и стабильность занимают разные позиции на шкале приоритизации [4].

IFRS 9 требовательна к воспроизводимости параметров PD/LGD/EAD и прозрачности переходов между стадиями. На операционном уровне наибольшую неопределенность дает показатель EAD для внебалансовых линий и договорных кредитов; для него требуется корректная агрегирующая схема по сегментам, учет частичных выборок и трансформаций лимитов. Практика показывает, что агрегирование без учета договорных особенностей и моделей поведения клиента приводит к завышению экспозиции и «пере-консерватизму» резерва; корректировка спецификаций и проверка альтернативных спецификаций EAD снижают разброс оценок и повышают сопоставимость с историей использования лимитов [3; 1]. Для банковского портфеля на розничных и МСБ-сегментах целесообразна связка транзакционной модели поведения лимита с календарем переходов между стадиями; это обеспечивает непротиворечивость ECL-оценок в отчетности и риск-лимитах [1].

Переход к управленческим решениям требует рамки стресса. Надзорные практики отделяют «снизу-вверх» и «сверху-вниз» подходы; для внутренних целей удобны гибридные настройки: модели потерь и прибыли по портфелю калибруются «снизу-вверх», а макро-шоки и каналы передачи формируются «сверху-вниз». Формирование сценариев должно охватывать макро-переменные, ценовые факторы и поведенческие реакции клиентов. Практический смысл в закреплении условий использования апостериорных корректировок: после бэк-тестинга и сверки фактических убытков производится точечная настройка весов факторов и переходных вероятностей, что вплетается в процесс ICAAP/ILAAP и коммуникации с советом директоров [5]. Публикации по надзорным стрессам фиксируют процедурные элементы: частота, реперные сценарии, консолидация данных, порядок использования результатов в капитальном планировании [5].

Мост между «моделью» и «управлением» строится через операционную регламентацию. Выводы управленческого уровня: во-первых, портфельная корреляционная структура включается в кредитный процесс через политику лимитов и стимулы фронт-офиса (ценовые надбавки за коррелированные сектора и концентрационные надбавки); во-вторых, метрики модельного риска становятся частью SLA риск-подразделений и внутреннего аудита (минимальные требования к бэк-тесту, порог эффективности, порядок эскалации результатов) [4]; в-третьих, IFRS 9-процедуры встраиваются в рабочие циклы: совмещение ECL-оценок с лимитами, ранние предупреждения и тесты устойчивости к смене стадий [1]. Аналитические обзоры указывают на полезность управленческой стратификации рисков: выкладка структуры портфеля, сигналов концентрации и каналов передачи шоков задает очередность мер — от быстрого пересмотра лимитов и коллатеральной политики до корректировки аппетита к риску [2].

Наконец, блок рыночного риска. Выбор модели VaR/ES влияет на частоту пробитий и экономию капитала; без учета модельного риска экономия иллюзорна. Сравнительный анализ показывает, что «лучшая» модель по одной метрике теряет позиции по другой; следовательно, управленческая комбинация должна опираться на ансамбль моделей с прозрачной процедурой агрегирования и перекрестной проверки [4]. Такое агрегирование возвращается в кредитный профиль: при усилении макро-стресса потребуются совместная переоценка дефолтных связей в портфеле и рыночных допущений, что снижает риск «двойной слепоты» в капитальном планировании [3; 2]. Для инфраструктуры контроля над рисками полезна «квадратная» матрица трансляции: модель – метрика – лимит – действие; каждый переход получает измеримый критерий и окно наблюдений, закрепленное в методологии.

Заключение

Поставленные задачи решены:

- 1) предложен согласованный набор методов для кредитного, рыночного и модельного профилей с единым языком метрик;
- 2) описан порядок связывания портфельных оценок с надзорным стресс-тестированием и внеучетными управленческими ограничениями;

3) сформулированы требования к валидации и отчетности, удобные для внедрения. Практический результат — операционная схема, где динамическая корреляция дефолтов, метрики качества риск-моделей и IFRS 9-процедуры соединяются со сценарной рамкой и оргрегламентом.

Приоритет внедрения: настройка факторной модели дефолтов в проблемных сегментах, перенос метрик эффективности в SLA риск-функций, привязка стресс-результатов к лимитам и капиталовому плану. Ожидаемый эффект — уменьшение смещений в хвостовых оценках, повышение прозрачности решений и согласование интересов риск-подразделений, бизнеса и внутреннего аудита.

Список литературы

1. Гумеров М.Ф., Ризванова Г.Р. Кредитные риски российских коммерческих банков: новые подходы к управлению. *Финансы: теория и практика*, 2023, т. 27, № 2, с. 64–75.
2. Квициня Д.Д. Анализ банковских рисков и управленческие решения. *Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*, 2025, № 2.
3. Матвеев Д.А. Оценка кредитного риска портфеля при динамической корреляции дефолтов. *Деньги и кредит*, 2025, т. 84, № 1, с. 129–142.
4. Нэвэла А.Ю., Лапшин В.А. Модельный риск и базовые подходы к его численному измерению на примере моделей оценки рыночного риска. *Финансовый журнал*, 2022, т. 14, № 2, с. 91–112.
5. Перин А.О. Надзорное стресс-тестирование как перспективный инструмент банковского надзора. *Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество*, 2023, № 4, с. 44.