
**СБОРНИК НАУЧНЫХ
РАЗРАБОТОК АСПИРАНТОВ
МОСКОВСКОЙ
МЕЖДУНАРОДНОЙ
АКАДЕМИИ**

1 / 2026



ММА

МОСКОВСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНАЯ
АКАДЕМИЯ

Образовательное частное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

СБОРНИК НАУЧНЫХ РАЗРАБОТОК АСПИРАНТОВ

Московской международной академии
Том 1 – 2026

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

Редакционная коллегия:

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. Дмитрюк, редактор издательского отдела ММА, кандидат филологических наук – выпускающий редактор

Сборник научных разработок аспирантов Московской международной академии. – М.: ММА. Том 1– 2026. – 95 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Методология и технология профессионального образования

Казаков Н.П. Сходства и различия наставничества и супервизии в государственных учреждениях	6
Киреева А.В., Султанова И.В. Исследование основных параметров кросс- функциональной управленческой компетентности востоковеда	10
Ахмедова Э.М., Кудрявцева К.А. Сингапурская методика обучения в современном общем образовании в РФ	16
Лузина Е.В. Использование опорных фраз при обучении говорению студентов нефилологических направлений: результаты анкетирования преподавателей Вуза	19
Пузиков Д.В. Педагогический потенциал метрик LMS для диагностики академических рисков в дистанционном высшем образовании	23

Экономика и управление

Абросимов Г.А. Цифровые активы, этика и финансовая устойчивость: анонимность, прозрачность и распределение ответственности в блокчейне	31
Артюхов И.А. Разработка комбинированного метода прогнозирования фондового рынка на основе интеграции нейросетевых моделей и экспертных оценок	39
Асланов Э.А. Оценка социальной возвратности инвестиций (sroi) проекта «Регби за забором»: кейс-стади ресоциализации несовершеннолетних осуждённых	45
Багач М.А. Поведенческая сегментация клиентов как основа омниканальных коммуникаций в розничной торговле	50
Картузов Р.О. Применение инструментария триз для разрешения ценовых противоречий в управлении брендом автозапчастей	55
Кучма Д.И. Генеративный искусственный интеллект как драйвер персонализации внутрикорпоративного обучения в сервисных компаниях	60

Содержание

Ларин Е.О.

Практика настройки Групп финансового учета в 1С:ERP: учет запасов
и расчетов с поставщиками 66

Подковальников А.Д.

Оценка экономической и операционной эффективности корпоративного
обучения в ИТ-компаниях: гибридный подход 72

Рудаков Ф.В.

Комплексное управление рисками и целостностью соревнований
в условиях угроз договорных матчей и коррупции 77

Общая психология, психология личности, история психологии

Сайфи Е.Н.

Динамика мотивации достижения в условиях экономической
нестабильности и социальной турбулентности 87

**МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ**

СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА И СУПЕРВИЗИИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Казakov Никита Петрович

аспирант Московской международной академии

Аннотация. В статье рассматривается сущность понятий супервизия и наставничество, определены сходства и различия условий применения данных инструментов, особенности применения наставничества как технологии адаптации сотрудников на рабочем месте.

Ключевые слова: супервизия, наставничество, адаптация сотрудников, государственное управление.

SIMILARITIES AND DIFFERENCES OF MENTORING AND SUPERVISION IN PUBLIC INSTITUTIONS

Kazakov Nikita Petrovich

Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. The article examines the essence of the concepts of supervision and mentoring, identifies the similarities and differences in the conditions of using these tools, and the features of using mentoring as a technology for employee adaptation in the workplace.

Keywords: supervision, mentoring, employee adaptation, public administration.

Введение. Адаптация сотрудников в государственных учреждениях заключается в планомерной передаче новичку знаний, навыков и умений, требуемых для выполнения поручений, вовлечению в корпоративную культуру организации и знакомство с процессами, происходящими внутри учреждения. К основным особенностям государственных учреждений возможно отнести строгую иерархичность, необходимость соблюдения сроков исполнения поручений, а также дефицит времени на задачи, не относящиеся к цели существования учреждения, вследствие чего зачастую адаптации новичков уделяется недостаточно внимания. Широко применяемая психологами и педагогами в соответствующих сферах, технология супервизии часто выступает формой обратной связи и рефлексии для сотрудников имеющих недостаточный опыт (на стадии профессионализации) в решении трудовых задач, однако данная технология может быть ошибочно принята за форму адаптации.

Целью данной работы является комплексное исследование вопроса применения наставничества и супервизии, определение схожих и различных особенностей.

Обзор литературы. Вопросу определения наставничества посвящены работы Рубцовой Л.В., Яшкиной К.Ю., Масалимовой А.Р. [13,16,9]. Вопросу применения наставничества в государственных учреждениях посвящены работы Орловой Е.М, Кеменова Д.А. [10,7]. Вопросу применения супервизии как технологии профессионализации посвящены работы Мартыановой Г.Ю, Тимовеевой Т.С [8,15].

При этом вопросу определения сферы применения наставничества, а также различий наставничества и супервизии уделено недостаточно внимания.

Материалы и методы. В данной работе использовался теоретический анализ специализированной литературы, профильных нормативно-правовых актов, анализ и систематизация работ отечественных авторов по теме исследования, обобщение результатов исследований.

Дискуссия и результаты.

Под супервизией понимается как ограниченный во времени, непрерывный, сопровождающий профессиональную деятельность процесс консультирования и учёбы, который способствует обеспечению и улучшению качества профессиональной деятельности. Супервизия ис-

пользуется во всех профессиональных сферах, в которых имеет значение интеракция между людьми [5]. Применительно к государственным учреждениям педагогической сферы – под супервизией понимается профессиональное консультирование и сопровождение специалиста более опытным специалистом, исключая формальный контроль и оценку»; способ создания психологически комфортных условий для субъектов профессиональной деятельности [1]. Супервизия может рассматриваться как инструмент профессионального совершенствования, так и экспертной поддержки в трудных рабочих ситуациях, исключая излишний контроль. Супервизии присущ именно психологический аспект, так как предметом рефлексии супервизанта в первую очередь психоэмоциональное состояние, а развитие и применение супервизии получила только в сферах работы с людьми. Одной из задач супервизии выступает непрерывное повышение квалификации психологов и педагогов, валидация их профессионализма, а также способ допуска сотрудников социальной и педагогической сфер к работе с людьми [14]. Хотя большинство принятых практик проведения супервизии подразумевает плановую и систематическую работу экспертов, данный формат является нецелесообразным в таких ситуациях как адаптация нового сотрудника на работу, возникновение срочных поручений, требующих немедленного и длительного по времени вмешательства более опытного коллеги.

Наставничество, в свою очередь, может служить схожим инструментом, в зависимости от выбранной формы работы с наставляемым. С точки зрения педагогики, наставничество – процесс передачи знаний в конкретной предметной области сотруднику, обладающим более высоким уровнем знаний – менее опытному работнику [2]. Инициация наставничества может иметь схожие с супервизией формы – встречи с обсуждением профессиональных проблем (особенно в педагогической сфере), однако при наставничестве на рабочем месте перечень мероприятий охватывает более широкий круг задач. С точки зрения педагогической практики, педагог также обсуждает с наставляемым кризисные ситуации в работе или интересные случаи, передаёт опыт и знания, однако наставничество как инструмент подразумевает также контроль со стороны наставника за адаптацией и результатами сотрудника на рабочем месте [12]. Групповые формы наставничества, в отличие от супервизии, направлены на постепенное и целенаправленное вовлечение в рабочий процесс, тогда как групповая супервизия не является формой глубинного погружения супервизанта в повседневность специалистов.

К основному отличию наставничества от супервизии следует отнести глубокую вовлеченность наставника в рабочий процесс, так как супервизия чаще всего предполагает точечное вовлечение супервизора в задачи супервизируемого. При проведении супервизии происходит подробный разбор определенного кейса, возникшего при работе супервизанта, выносящийся на обсуждение в рамках групповой или индивидуальной сессии, тогда как при инициации наставничества наставником рассматривается весь процесс адаптации сотрудника к складывающимся условиям [3]. Следует также обратить внимание на специфику распространенности супервизии среди сотрудников государственных учреждений социальной сферы и сферы образования – супервизия присуща в условиях, где «подопечные» работают в системе «человек-человек», тогда как наставничество имеет намного более широкую сферу применения и может распространяться также на системы «человек-знаковая система» и «человек-техника», когда наставник передаёт свои компетенции в работе в узкоспециализированном программном обеспечении и т.д. [4].

К отличиям супервизии от наставничества возможно также отнести предмет обсуждения – наставляемого в процессе адаптации знакомят не только с ценностями и принятым порядком взаимодействия в учреждении, но и проводят мероприятия по пошаговому дообучению необходимым для выполнения поручений навыкам. Наставник при этом, не несет прямой ответственности за результат работы наставляемого (если документально не утверждено обратное), так как основная цель наставника – создать условия для безопасного совершения ошибок новичком, встречаясь с которыми наставляемый нарабатывает собственный опыт и использует рефлексии для оценки результатов. Основные сходства и различия приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Сходства и различия наставничества и супервизии

Показатель/Технология	Супервизия	Наставничество
Наставник/Супервизор несет ответственность за результат подопечного	Нет	Ответственность возможна к закреплению в ЛНА
Создание условий для рефлексии	Да	Да
Профессиональное совершенствование	Да	Да
Используется при первичной адаптации	Нет	Да
Применяется на протяжении развития карьеры подопечного	Нет	Да

Заключение. Подводя итог, следует уточнить разницу между наставничеством и супервизией – наставничество возможно использовать как инструмент адаптации молодого работника ко всем аспектам работы в учреждении, супервизия применяется как метод профессионализации и повышения квалификации уже прошедших первичную адаптацию специалистов. При этом мероприятия по наставничеству возможно применять не только на этапе первичной адаптации к профессии, но и для дообучения или полного освоения профессии наставляемым [11]. Наставничество является не только специфичным инструментом первичного обучения и дообучения, но также переквалификации специалистов, в зависимости от выбранной модели проведения мероприятий. Институционализация наставничества как отдельного направления кадровой работы учреждения способна повлиять не только на постоянное поддержание квалификации специалистов, но и на их текучесть, мотивацию и темпы исполнения поручений [6]. Развитие института наставничества представляется наиболее подходящим способом обеспечения адаптации сотрудников на рабочем месте благодаря охвату всех этапов работы сотрудников в учреждении. Теоретическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов для планирования мероприятий по обучению сотрудников, а также для дальнейшего исследования эффективности наставничества как кадровой технологии адаптации и профессионализации персонала.

Список использованных источников

1. Данилина, А. А. Особенности организации и проведения супервизии профессиональной деятельности преподавателей программ повышения квалификации педагогов / А. А. Данилина, С. А. Тришкина // Образовательная панорама. – 2022. – № 2(18). – С. 107-113. – EDN AOVANZ.
2. Двинин, И. П. Наставничество как инструмент адаптации сотрудников / И. П. Двинин // Достойный труд - основа стабильного общества : материалы XV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 14–18 ноября 2023 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2023. – С. 85-89. – EDN MZMSQF.
3. Золотова, И. В. Психолого-педагогические аспекты проблемы супервизорской практики в МВД России / И. В. Золотова // Современное образование. – 2023. – № 1. – С. 11-16. – DOI 10.25136/2409-8736.2023.1.43544. – EDN XGERHL.
4. Казаков, Н. П. Инструктирование как инструмент наставничества в государственных учреждениях: результаты эмпирического исследования / Н. П. Казаков // Современное профессиональное образование. – 2025. – № 5. – С. 23-26. – EDN BWCSUF.

5. Карандеева, А. В. Супервизия молодых специалистов помогающих профессий / А. В. Карандеева // Университет XXI века: научное измерение : Материалы научной конференции научно-педагогических работников, аспирантов и магистрантов ТГПУ им. Л.Н. Толстого, Тула, 13–29 июня 2018 года. – Тула: Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого, 2018. – С. 232-233. – EDN YPYPZR.
6. Кеменев, Д. А. Закономерности наставничества как факторная обусловленность его институционализации на государственной службе / Д. А. Кеменев // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т. 14, № 4. – С. 228-241. – DOI 10.22394/2071-2367-2019-14-4-228-241. – EDN XJEXNI.
7. Кеменев, Д. А. Принципы совершенствования кадровой технологии наставничества на государственной службе / Д. А. Кеменев // Социально-гуманитарные знания. – 2019. – № 6. – С. 261-270. – EDN XWKDKA.
8. Мартынова, Г. Ю. Супервизия в практике профессиональной подготовки психологов-консультантов / Г. Ю. Мартынова // Известия института педагогики и психологии образования. – 2023. – № 1. – С. 88-95. – EDN XWSVER.
9. Масалимова, А. Р. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе / А. Р. Масалимова, Д. И. Баянов // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. – 2023. – Т. 17, № 2. – С. 162-176. – DOI 10.25688/2076-9121.2023.17.2.09. – EDN RMDZMS.
10. Орлова, Е. М. Формирование проактивной модели наставничества в Администрации Курской области / Е. М. Орлова, Ю. П. Снедкова // Коллекция гуманитарных исследований. – 2025. – № 2(43). – С. 51-66. – DOI 10.21626/j-chr/2025-2(43)/5. – EDN WQFGWF.
11. Поздеева, С. И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества / С. И. Поздеева // Научно-педагогическое обозрение. – 2017. – № 2(16). – С. 87-91. – DOI 10.23951/2307-6127-2017-2-87-91. – EDN YMZWJR.
12. Радостина, Н. Б. Особенности педагогического наставничества в сравнении с наставничеством в других профессиональных сферах / Н. Б. Радостина // Стратегические направления развития образования в Оренбургской области : Научно-практическая конференция с международным участием, Оренбург, 29 сентября 2017 года. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2017. – С. 591-595. – EDN YSGYXK.
13. Рубцова, Л. В. Сущность и содержание понятий «научное руководство», «наставничество» и «научное наставничество» / Л. В. Рубцова // Профильное и профессиональное образование в условиях современного поликультурного пространства : Материалы X Международной научно-практической конференции, Челябинск, 10 февраля 2023 года. – Челябинск: Челябинский филиал РАНХиГС, 2023. – С. 55-66. – EDN GBQSFM.
14. Сарайкин, Д. М. Супервизия супервизии: от зарождения идеи до актуальных вопросов и авторских моделей / Д. М. Сарайкин, И. В. Румянцева // Антология всемирной психотерапии : Материалы XI Международного научно-практического конгресса психологов-консультантов, психотерапевтов и представителей помогающих профессий, Санкт-Петербург, 28–29 марта 2025 года. – Москва: ООО «Общероссийская профессиональная психотерапевтическая лига», 2025. – С. 80-90. – EDN EYBPNK.
15. Тимофеева, Т. С. Супервизия как одно из условий становления профессиональной идентичности психолога / Т. С. Тимофеева, Л. Е. Солянкина // Мир науки. Педагогика и психология. – 2020. – Т. 8, № 1. – С. 56. – EDN MRRWIR.
16. Яшкина, К. Ю. Теоретические подходы к определению сущности понятия «наставничество» / К. Ю. Яшкина // Исследования молодых ученых : материалы XXIII Международной научной конференции, Казань, 20–23 октября 2021 года. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Молодой ученый», 2021. – С. 10-13. – EDN YVYFYS.

К43

УДК 378.147 : 37.035.7 : 39 : 005.96 : 81

ББК А9

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ПАРАМЕТРОВ КРОСС- ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ВОСТОКОВЕДА

Киреева А.В.

аспирант Московской международной академии

Султанова И.В.

кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных и русского языков
института экономики и управления АПК, Российский государственный аграрный
университет – МСХА имени К. А. Тимирязева

Аннотация. Современные подходы к подготовке управленцев вызывают сомнения у экспертов в области менеджмента: существующая система образования не справляется с задачей подготовки эффективных руководителей. Главная методологическая проблема, по мнению специалистов, заключается в избыточном акценте на абстрактных концепциях и в недостаточности инструментов оценки уровня развития кросс-функциональной управленческой компетентности. В данной статье представлен эксперимент по использованию комплекса методик для оценки уровня развития кросс-функциональной управленческой компетентности востоковедов. Практическая значимость исследования проявляется в возможности применения предложенной методики в рамках высшего профессионального и дополнительного образования. Авторы приходят к выводу, что предложенные методики подходят для обозначенной цели, поскольку они позволяют получить валидные результаты.

Ключевые слова: кросс-функциональный менеджмент, управление образованием, обучение востоковеда, культурное взаимодействие, творческий потенциал, работа в команде.

THE STUDY OF THE MAIN PARAMETERS OF THE ORIENTALIST'S CROSS-FUNCTIONAL MANAGERIAL COMPETENCE

Anna V. Kireeva, Irina V. Sultanova

Moscow International Academy

Abstract. Modern approaches to management training raise doubts among management experts for the existing education system does not endure the task of training effective managers. The core methodological problem, according to experts, is the excessive emphasis on abstract concepts and the insufficiency of tools for assessing the cross-functional managerial competence level development. The paper presents an experiment on the use of a set of techniques to assess the level of cross-functional managerial competence development with the Oriental Studies students. The practical significance of the research is manifested in the potential implementation of the proposed methodology in the higher professional education and career broadening programs framework. The authors come to the conclusion that the proposed methods are suitable for the indicated purpose, since they allow obtaining valid results.

Keywords: cross-functional management, education management, oriental studies, cultural interaction, creativity, teamwork.

Введение

Профессиональная подготовка специалиста-востоковеда в рамках высшего образования направлена на формирование личностных качеств, составляющих основу общей культуры,

усвоение культурных ценностей изучаемого региона, управленческих навыков, а также инновационных подходов. Сложность разработки программ заключается в балансе между тем, что общество считает необходимым для изучения, и тем, что доступно и полезно для развития личности, а также в высокой динамике появления новых образовательных инструментов при составлении содержания профессионально ориентированных контентов [Султанова 2024: 68].

Таким образом, определение приоритетов в обучении должно учитывать как социальные потребности, так и индивидуальные возможности. В наши дни реализация проектов все чаще осуществляется силами кросс-функциональных команд (далее – КФК). Изучение методов подготовки специалистов с соответствующими навыками обуславливает актуальность заявленной темы.

В ходе данного исследования мы обращаемся к вопросу развития кросс-функциональной управленческой компетенции у будущих синологов. Как было выявлено в результате предыдущего исследования, суть кросс-функционального способа менеджмента – в координации деятельности различных подразделений, внешних приглашенных специалистов, отделов из разных компаний и/или представителей различных профессий с целью достижения поставленных целей [Киреева 2024: 56]. Важную роль в такой команде играет неформальный лидер.

Лидерство, по сути, это умение вдохновлять людей и команды на достижение общих целей, повышая эффективность управления [Bresciani, Ferraris 2016: 108-130].

Другая важная для успешной работы индивидуальной чертой характера для эксперта-востоковеда является эмоциональная зрелость. Эффективное управление требует постоянного самоконтроля и саморазвития [Ferraris, Santoro, Bresciani 2017: 452-468]. В совокупности перечисленные выше элементы складываются в кросс-функциональную управленческую компетентность (далее – КФУК) специалиста-востоковеда.

На основании педагогических наблюдений нами была выдвинута гипотеза о низком уровне сформированности КФУК студентов-синологов 1-го года обучения и о необходимости разработать комплекс методик, позволяющих измерить ее изменение в динамике. **Целью исследования** является апробация комплекса методик в контексте изучения КФУК востоковеда. В соответствии с целью были поставлены основные **задачи**: 1) Выявить ключевые составляющие профессиональной подготовки специалиста-востоковеда и основные требования к лидеру КФК; 2) подобрать либо разработать и протестировать комплекс методик, отражающих степень сформированности КФУК; 3) выявить результаты развития компонентов КФУК в выборке.

Основная часть

Ключевыми составляющими профессиональной подготовки специалиста-востоковеда выступают 4 типа культуры:

1) правовая: предполагает наличие у востоковеда глубоких знаний в области законодательства, нормативных актов, правил и ведомственных инструкций, регламентирующих функционирование их организаций и иных субъектов экономической деятельности;

2) психолого-педагогическая: требует владения психологическими и педагогическими знаниями, необходимыми для эффективного обучения и воспитания студентов или коллег по КФК, формирования у них новых компетенций, а также для применения адекватных методов воздействия на всех субъектов образовательного или рабочего процесса и построения продуктивных коммуникаций;

3) управленческая: означает понимание теории и практики управления, его законов, свойств, содержания, форм и методов;

4) организационная: заключается в знании специфики организационных аспектов управления, идентификации участников и их взаимосвязей, а также в способности к предварительному проектированию, обеспечению упорядоченности, ясности и последовательности

управленческих действий, включая организацию, классификацию и документирование информационных потоков [Фролова 2015: 1166-1169].

Профессиональная культура выступает фундаментальным условием для результативной управленческой деятельности. Для достижения этого уровня необходима синхронизация учебных задач с требованиями будущей профессиональной практики, углубленное освоение социальной психологии, теории творчества и педагогики, интегрированное с проблематикой человеческого капитала.

Для готовности востоковеда к инновационной деятельности требуется наличие четырех взаимосвязанных компонентов: 1) когнитивный: предполагает наличие у человека знаний о природе инноваций, их особенностях в конкретной области, а также понимание того, какие качества необходимы для успешного участия в инновационной деятельности; 2) мотивационный: отражает отношение человека к инновациям в определенной сфере и его внутреннее желание заниматься созданием и применением нового; 3) поведенческий: проявляется в активном участии человека в инновационных процессах, в его реальных действиях, направленных на внедрение новшеств в своей профессиональной или иной ведущей деятельности; 4) личностный: заключается в наличии у человека определенных индивидуальных качеств, которые способствуют достижению успеха в инновационной сфере [Carrion, Landroguetz, Rodríguez 2016: 1-7].

С учетом сказанного необходимо разработать материалы и методы исследования.

Материалы и методы исследования

В связи с отсутствием универсального и общепринятого методического комплекса для оценки КФУК, нами составлена подборка методик, обусловленная выделенными выше критериями, необходимыми для овладения КФУК будущими востоковедами. Рассмотрим эти методики кратко.

1. *Методика Е.П. Ильина «Определение креативного потенциала»*. Способность команды к генерации, принятию и реализации новаторских идей является залогом экономического успеха, технологического прогресса и формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Для успешного внедрения инноваций в трудовой процесс критически важен личный и управленческий потенциал, которые создают благоприятные условия для реализации новшеств и помогают справляться с возникающими препятствиями.

2. *Интегративный опросник межкультурной компетентности (ИОМК) О.Е. Хухлаева*. Современная педагогика в сфере иностранных языков подчеркивает, что успешное владение языком предполагает развитие способности к социально и культурно адекватной языковой реализации. Достижение данной цели обеспечивается через формирование межкультурной компетенции в рамках межкультурной коммуникации.

Межкультурная коммуникация (далее – МК) определяется как коммуникация между «актантами, принадлежащим к разным обществам и разным языкам» [Шамне 2003: 75]. Таким образом, МК может быть охарактеризована как «совокупность разнообразных форм отношений и общения между индивидами и группами, принадлежащими к разным культурам» [Фрик 2013: 54].

3. *Шкала культурного интеллекта CIS*. Эффективное межкультурное взаимодействие предполагает наличие развитого культурного интеллекта (далее – CQ) – способности к пониманию, адаптации и МК [Earley, Soon Ang 2003]. В более широком смысле, CQ охватывает способность индивида к пониманию, интерпретации и эффективному взаимодействию с представителями различных культурных групп, развивает инклюзивную и уважительную коммуникацию [Chen 2015: 159-163]. Эта модель была разработана с целью гармонизации структуры культурного интеллекта с предыдущими исследованиями в области общего интеллекта и на сегодняшний день широко применяется в академической среде при изучении данного феномена.

4. *Опросник «Командные роли Белбина»*. Он представляет собой инструмент, предназначенный для определения ролей, которые сотрудники естественным образом принимают в командной работе, а также для выявления ролей, от которых им, возможно, стоит отказаться. Результаты данного опросника могут помочь выявить ряд важных для работы команд факторов, призванных: 1) улучшать динамику командной работы; 2) оптимизировать распределение задач; 3) повышать общую производительность; 4) укреплять чувство сплоченности в команде; 5) поддерживать профессиональное развитие сотрудников.

5. *Авторский тест «Культура традиционного Китая»*, разработанный нами для выявления знаний по специальности. Тест из 25 вопросов посвящен культуре традиционного Китая, с опорой на существующие методические пособия [Филонов 2008]. Примеры вопросов:

1. Антропоцентричность китайской культурной традиции заключается в том, что ее основные проблемы носили

а) метафизический характер; б) социально-политический характер; в) эстетический характер

2. Чжуан Чжоу является автором книги _____

3. По своей религиозной принадлежности большинство китайцев причисляют себя

а) к последователям даосского вероучения; б) к последователям буддийского вероучения; в) к последователям вероучений народных синкретических религий

Критерии оценки тестовых заданий: «неудовлетворительно» - менее 50% правильных ответов за контрольное время; «удовлетворительно» - 50-65 % правильных ответов за контрольное время; «хорошо» - от 66-85 % за контрольное время; «отлично» - 86-100 % за контрольное время.

Ход исследования

В 2024-2025 годах проведен пилотный эксперимент по выявлению первичного и вторичного уровня сформированности КФУК у студентов ОЧУ ВО «Московская международная академия» направления «Востоковедение и африканистика» и ряда добровольцев, изучающих китайский язык, из других российских вузов. Цель эксперимента – проверить уровень сформированности КФУК у студентов первого курса, ранее не изучавших китайский язык. Эксперимент проходил в рамках дополнительной активности на добровольной основе.

Всего было опрошено 70 студентов 1 курса. Респонденты были разделены на экспериментальную и иную группы. Экспериментальная группа составила 6 студентов ОЧУ ВО ММА, что составляет 100% студентов-синологов, обучавшихся на тот момент на 1 курсе. Из 70 опрошенных 9 — мужского пола (13%), 61 — женского (87%), все в возрасте 18-22 лет, что отражает типичные половозрастные характеристики учащихся данного направления.

Результаты и обсуждение

Результаты исследования по опроснику Е. П. Ильина «Определение креативного потенциала» показали, что (54%) имеют низкий уровень развития креативного потенциала, что говорит о необходимости его развития.

По показателю «межкультурная стабильность» в группе превалирует низкий уровень развития (2,3 балла). По остальным показателям превалирует средний уровень развития: «межкультурный интерес» - в среднем 3,3 балла, «отсутствие этноцентризма» - 3.0, «управление взаимодействием» – 3,7.

Результаты исследования по методике «Шкала культурного интеллекта CIS», представлены в виде диаграммы на рисунке 1. Из нее следует, что реальные результаты испытуемых представляют собой около 50%-60% от нормы по каждому показателю.

По исследованию «Командные роли Белбина», каждой роли соответствует количество человек, для которых данная роль является основной или одной из основных. Опрос показал, что преобладают такие роли, как вдохновитель (15 человек), аналитик (11) и контролер (11). Одинаковым оказалось количество «рабочих пчелок» и генераторов идей – по 7 человек в каждой категории. В то же время можно констатировать недостаточное количество мотиваторов (всего 4 человека), и снабженцев (5) среди опрошенных.

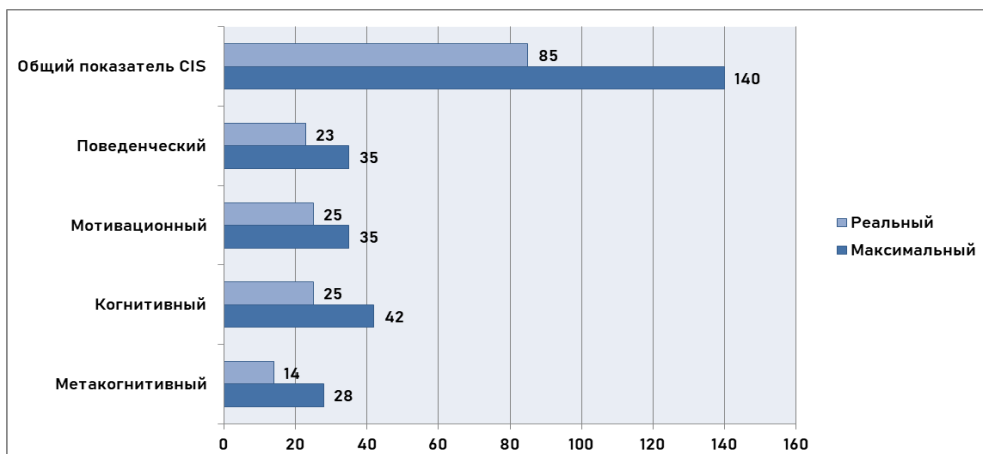


Рис. 1. Результаты исследования по методике «Шкала культурного интеллекта CIS», средние показатели

Результаты по тесту «Культура традиционного Китая» показывают, что испытуемые демонстрируют неудовлетворительный уровень знания основ китайской культуры – менее 50% из них правильно ответили на вопросы теста за контрольное время.

Выводы

Результаты исследования подтвердили рабочую гипотезу о низком уровне культурной осведомленности первокурсников, а также предоставили достаточно точные данные об уровне сформированности КФУК у будущих специалистов. Результаты показывают, что для повышения уровня кросс-культурной компетенции необходимо в рамках изучения китайского языка провести ряд занятий для группы испытуемых. При этом занятия должны иметь амбивалентный характер и опираться на технологию CLIL (интегрированного преподавания предмета и изучаемого языка): с одной стороны, должна развиваться управленческая компетенция, с другой стороны – культурная компетенция. Также следует особое внимание уделить развитию креативности у будущих специалистов.

Еще одним выводом является тот, что требуется планомерное наблюдение за контрольной группой с последующей оценкой уровня сформированности КФУК.

В целом, можно утверждать, что результаты опросов непротиворечивы и валидны. Созданный методический комплекс прошел апробацию, однако требует более длительных наблюдений и более масштабных исследований КФУК у востоковедов.

Список использованных источников

1. Кирева А.В. К вопросу о преимуществах и недостатках кросс-функционального менеджмента (на примере образовательных организаций) // Вестник Московской международной академии. 2024. №1. – С. 55-62.
2. Султанова И.В. Технологии трехмерной визуализации в обучении чтению профессионально ориентированных текстов студентов неязыковых специальностей // Международный научный журнал. – 2024. – № 7(100). – С. 62-71. – DOI 10.34286/1995-4638-2024-100-7-62-71. – EDN LPNYTJ.
3. Филонов С.В. Традиционная культура Китая. Учебно-методический комплекс для студентов специальности 032301 «Регионоведение». – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2008. – 78 с.
4. Фрик Т.Б. Основы теории межкультурной коммуникации: Учебное пособие. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 100 с.

5. Фролова М. В. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах // Известия Самарского научного центра РАН. – 2015. – Т. 17. – №2(5). – С. 1166-1169.
6. Шамне Н.Л. Межкультурная и транскультурная коммуникация: к определению понятий // Вестник ВолГУ. Серия 2. – 2003. – Выпуск 3. – С. 73-80.
7. Bresciani S., Ferraris A. Innovation-receiving subsidiaries and dual embeddedness: Impact on business performance // Baltic Journal of Management. – 2016. – №11(1). – С. 108-130.
8. Carrion I.C., Landroguéz S.M., Rodríguez A.L. Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value // University of Twente Conference Proceedings Repository. – Seville, Spain, 2016. – P. 1-7.
9. Chen A. CQ at Work and the Impact of Intercultural Training: An Empirical Test among Foreign Laborers // International Journal of Intercultural Relation. – 2015. – №7. – С. 159-163.
10. Earley P.C., Soon Ang. Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. – Stanford: Stanford University Press, 2003. – 379 p.
11. Ferraris A., Santoro G., Bresciani S. Open innovation in multinational companies' subsidiaries: The role of internal and external knowledge // European Journal of International Management. – 2017. – №11(4). – P. 452-468.

СИНГАПУРСКАЯ МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕМ ОБРАЗОВАНИИ В РФ

Ахмедова Эльмира Магомедгаджиевна

кандидат педагогических наук,
доцент Московской международной академии

Кудрявцева Ксения Александровна

аспирант Московской международной академии

Аннотация. В статье мы рассматриваем современное молодое поколение, как уникальную единицу настоящего времени, способную принести инновационные изменения в действующий процесс жизнедеятельности социума.

Особое внимание, в нашем исследовании, отводится для анализа необходимости развития и совершенствования современного общего среднего образования, способствующего становлению будущего поколения, способного эффективно и успешно функционировать в обществе и приносить свои изменения на его благо.

В нашей статье, мы акцентируем внимание на такой современной технологии образования, как сингапурской методике обучения, и её положительных сторонах для современного российского ученика.

Ключевые слова: ученик, педагог, процесс образования, общее среднее образование, сингапурская методика обучения.

SINGAPORE'S TEACHING METHODOLOGY IN MODERN GENERAL EDUCATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

Akhmedova Elmira Magomedgadzhievna

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

Kudryavtseva Xenia Alexandrovna

1st year postgraduate student of the Moscow International Academy

Abstract. In the article, we consider the modern young generation as a unique unit of the present time, capable of bringing innovative changes to the current process of social life.

Special attention in our study is given to analyzing the need for the development and improvement of modern general secondary education, contributing to the formation of a future generation capable of effectively and successfully functioning in society and making changes for its benefit.

In our article, we focus on such modern educational technology as the Singapore teaching method and its positive aspects for modern Russian students.

Keywords: student, teacher, educational process, general secondary education, Singapore teaching methodology.

Современное поколение, которое мы можем охарактеризовать, как уникальное поколение, сильно отличающееся от предыдущих, во-первых отличается быстротой восприятия происходящих изменений, умением направлять заложенные традиционные установки в сторону инновационных аспектов, и способное быстро и качественно включаться в любые изменения, внезапно происходящие в мире. Во-вторых, современное молодые люди сами являются источниками и катализаторами данных изменений, принося их в жизнедеятельность современного мира [7].

Благодаря или вопреки данным изменениям, мы хотим обратить внимание на образовательную систему, в котором нынешнее поколение вращается и пытается сформировать себя, как успешную и способную личность. Невозможно чтобы «современные» люди жили и

получали процесс обучения только по ныне сложившимся традиционным формам обучения [7]. Юный ученик – это личность, которая формируется в свое время, и процесс обучения для него должен быть максимально понятен и разнообразен. Фактор инновации и интереса является ключевым в данном контексте.

В данном исследовании, мы исследуем и анализируем такую технологию, применяемую в современном российском образовании, которая редко могла быть применена в прошлом опыте знакомого советского образования. Данная технология является современной, разнообразной и многофункциональной – сингапурская методика обучения (СМО) [2].

СМО – это вариант обучения в сотрудничестве, связанный с большим разнообразием обучающих структур. Метод основан на технологии сотрудничества, работе в малых группах, парном обучении, проектной деятельности [5].

В основе методики лежит система корпоративного обучения доктора Спенсера Кагана, бывшего советского, а ныне американского специалиста. В основу методики заложены идеи известного русского психолога Льва Выготского и советских педагогов Давыдова и Эльконина [5].

Так как, современный процесс образования, в особенности, в рамках общего среднего образования, подразумевает формирование не просто ученика, знающего и владеющего всем школьным материалом. Нет, данные знания являются только знаниями, в то время как личность можем быть сформирована, как социально-ответственная, нравственно-ориентирующаяся, способная к эмоциональному интеллекту, уверенная в своих силах, знаниях и необходимости самопроявления, а не только послушания. Все эти качества современной успешной личности, закладываются с самого детского возраста, в частности, со школьной скамьи [3]. Таким образом, мы отмечаем СМО, как универсальную систему обучения школьника, для формирования указанных черт и характеристик.

Современный урок представляется не простым классическим преподаванием, стоя у доски с единым центром внимания в виде преподавателя, а постоянным взаимодействием, которое позволяет ученикам чувствовать себя не пассивными приобретателями знаний, а активными участниками образовательного процесса, соавторами [6].

В данном процессе, благодаря СМО происходит формирование критического мышления у школьника, как необходимого навыка развития объективности восприятия реальности, со множеством мнений и мыслей, имеющих такое место быть [4].

Чтобы не происходило в обществе на данный момент, будущее поколение будет жить по-новому и по-другому, для этого необходимо воспитать нынешнее молодое поколение, как самостоятельное, свободное и способное творить свою жизнедеятельность [1].

Суть данной СМО основывается на том, что педагог не является главным лицом, преподносящем знания для учеником, он становится модератором и медиатором в процессе зарождения и последующего формирования мыслей, идей и различных форм проявления учащихся в классе. Задача педагога сводится к тому, что он подбирает необходимые методы и формы взаимодействия детей на уроке, основываясь на таких комбинациях, как «ученик – ученик» и «ученик – учебный материал». Традиционная модель «педагог – ученик» исключена в данной методике обучения [3].

Положительные стороны СМО отмечаются тем, что в процессе такого обучения, в предложенную педагогом деятельность, включены все ученики, и каждый сможет и должен будет себя проявить. Педагог предоставляет такие формы взаимодействия между учениками, когда отсутствует соревновательный момент, на первый план выходит возможность каждого учащегося проявить свои навыки устной речи или сформировать их. На таком уроке нет лидера, все на равных. Эта методика хороша еще и тем, что в ученике развивается коммуникационные способности и навыки сотрудничества с разными людьми, а также, умение слышать и понимать чувства и эмоции других людей. Основной формой работы в СМО являются групповые формы работы [6].

Одним из основных способов ведения занятия по СМО, является разделения учеников на пары или небольшие группы, с целью изучения необходимого материала самостоятельно, но под наблюдением и контролем педагога. После изучения предложенного учителем материала, каждый имеет возможность взять на себя роль учителя и объяснить своему товарищу изученный материал [2].

Таким образом, у ученика появляется интерес к изучению урока, чтобы наиболее успешно презентовать себя перед остальными сверстниками и учителем. Также, несколько раз повторив изученный материал и презентовав его своему однокласснику, учащийся сам лучше усваивает его для себя.

Список использованных источников

1. Артемьева О.В. Использование элементов Сингапурской технологии на уроках в начальной школе в условиях реализации ФГОС НОО // <https://s-ba.ru/conf-posts-2020-03/tpost/v0kk3m2b61-ispolzovanie-elementov-singapurskoi-tehn> (Дата обращения – 05.12.2025).
2. Галияхметова А.Т. Интеграция сингапурских обучающих структур и современных педагогических технологий в образовательной организации [Электронный ресурс] // Вестник КГЭУ. 2017. № 3 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-singapurskih-obuchayuschih-struktur-i-sovremennyh-pedagogicheskikh-tehnologiy-v-obrazovatelnoy-organizatsii> (Дата обращения: 06.12.2025).
3. Коблова Н.А. Педагогические основы сингапурской технологии (анализ советских и российских методик) / Н. А. Коблова, Ю. Н. Головина, А. Н. Утенкова. В кн.: Лучшая научная работа. Сборник статей VII Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 20 ноября 2022 года. Пенза: Наука и Просвещение, 2022. С. 160–163.
4. Лапоченко Н.С. Условия использования Сингапурской методики обучения на уроках биологии // 2025. – С. 1-3.
5. Малиновская Н.В. Применение сингапурской образовательной технологии при обучении биологии в целях развития естественнонаучной грамотности у школьников // Методика преподавания в современной школе: актуальные проблемы и инновационные решения / 2023. – С. 68-74.
6. Мокрополова И.Ю. Использование обучающих структур сингапурской методики для повышения качества обучения школьников [Текст] / И. Ю. Мокрополова // Инновационные педагогические технологии: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2014. — С. 186-188.
7. Смирнова Н.З., Бережная О.В. Экспериментальная методика формирования исследовательской компетенции учащихся на основе познавательных универсальных учебных действий при обучении биологии в 6 классе // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева. 2015. № 3(33). Федеральный закон «Об образовании в РФ». Новосибирск: Норматика, 2014. – 128 с.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПОРНЫХ ФРАЗ ПРИ ОБУЧЕНИИ ГОВОРЕНИЮ
СТУДЕНТОВ НЕФИЛОЛОГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ:
РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗА**

Лузина Елена Викторовна

преподаватель иностранного языка, аспирант, Образовательное частное учреждение высшего образования «Московская международная академия», РАНХиГС г. Москва, Россия

Аннотация. В статье представлены результаты анкетирования преподавателей иностранных языков вузов, направленного на выявление особенностей использования опорных фраз/речевых шаблонов при обучении говорению студентов нефилологических направлений подготовки. Исследование охватывает аспекты частоты применения опор, контекстов их использования, а также трудности, с которыми сталкиваются преподаватели. В результате проведенного исследования была выявлена потребность в дополнительных ресурсах, адаптированных под неязыковые специальности. Полученные данные подтверждают потенциал опорного материала в развитии коммуникативной компетенции студентов, однако указывают на необходимость их гибкого применения. Результаты исследования могут быть полезны преподавателям иностранных языков, методистам, а также разработчикам учебных курсов для студентов нефилологических направлений.

Ключевые слова: обучение говорению, речевые шаблоны, нефилологические специальности, анкетирование преподавателей, высшее образование, иностранный язык, коммуникативная компетенция.

**USE OF FUNCTIONAL LANGUAGE PHRASES IN TEACHING SPEAKING SKILLS
TO STUDENTS OF NON-LINGUISTIC SPECIALTIES: RESULTS OF A SURVEY
OF UNIVERSITY TEACHERS**

Luzina Elena Viktorovna

lecturer in foreign language, postgraduate student,
Moscow International Academy (Private Higher Education Institution),
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)
Moscow, Russia

Abstract: This article presents the results of a survey of university foreign language teachers aimed at identifying the specific uses of key phrases and speech patterns when teaching speaking to students in non-philological fields. The study covers the frequency of key phrase use, the contexts in which they are used, and the challenges teachers face. The study identified a need for additional resources adapted to non-linguistic fields. The findings confirm the potential of key phrases in developing students' communicative competence, but also highlight the need for flexible application. The results of the study may be useful for foreign language teachers, methodologists, and developers of curricula for students in non-philological fields.

Keywords: speaking skills development, speech patterns, non-philological specialties, teacher survey, higher education, foreign language, communicative competence.

Формирование навыка говорения остаётся одним из ключевых, но одновременно наиболее сложных задач в обучении иностранному языку, особенно в условиях неязыкового вуза. Для студентов нефилологических направлений, а именно, будущих инженеров, юристов, экономистов, IT-специалистов и представителей других профессиональных сфер, владение уст-

ной речью на иностранном языке приобретает всё большую значимость в контексте международного взаимодействия, участия в академических и профессиональных коммуникациях. Однако, как свидетельствует педагогическая практика, развитие спонтанной, беглой и грамматически корректной устной речи у данной категории обучающихся сдерживается рядом факторов: недостатком лексического запаса, высоким уровнем тревожности и низкой мотивацией к устной практике. В этом случае ценность приобретают методы, которые направлены на снижение нагрузки и создающие «мост» между рецептивными и продуктивными навыками. К числу таких методов относится использование опорных фраз (sentence frames, lexical chunks, speech scaffolds) — готовых речевых конструкций. Подобные конструкции позволяют студентам структурировать свои мысли, усвоить лексику, постепенно переходя от имитации к творческой речевой деятельности [1; 2; 3; 4]. Эффективность данного приёма в контексте нефилологического образования недостаточна изучена эмпирически.

Цель данного исследования — выявить существующие практики, профессиональные мнения и методические потребности преподавателей вуза в области использования опорных фраз и речевых схем при обучении устной речи студентов нефилологических направлений подготовки.

Для достижения цели было проведено анкетирование преподавателей, результаты которого позволяют выявить пути оптимизации применения речевых опор в учебном процессе.

В качестве основного метода сбора эмпирических данных было использовано анонимное анкетирование преподавателей иностранных языков ЧОУ ВО «Московской международной академии» и ФБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации» включающее как закрытые, так и открытые вопросы, позволяющие получить количественные и частично качественные данные по ключевым аспектам применения речевых опор.

На основании предоставленных данных можно сделать следующий анализ результатов исследования среди преподавателей иностранного языка в вузе:

1. Профессиональный профиль респондентов.

Большинство опрошенных — опытные преподаватели: 83,3% имеют стаж более 10 лет, что говорит о высокой квалификации респондентов и устойчивости их методических подходов. Преподают преимущественно на бакалавриате (41,7%), магистратуре (33,3%) и специалитете (25%), что указывает на охват разных уровней высшего образования;

2. Подходы к обучению говорению.

Преподаватели активно используют разнообразные подходы: коммуникативный подход — самый популярный (33,3%), с равной частотой применяются проектное обучение, интерактивные методы и технологии (онлайн-платформы, приложения) — по 22,2% каждый. Это свидетельствует о стремлении к практико-ориентированному и вовлекающему обучению, соответствующему современным тенденциям;

3. Методы активизации устной речи.

Наиболее востребованы ролевые игры и моделирование ситуаций (27,8%), также широко применяются групповые дискуссии, монологические задания и парная работа (по 22,2% и 16,7% соответственно), использование аутентичных материалов менее распространено (11,1%), что может указывать на недостаток ресурсов или времени;

4. Частота использования устных упражнений.

Среди опрошенных 66,7% преподавателей внедряют упражнения на развитие навыка говорения на каждом занятии, что подчёркивает высокую значимость этого навыка в их практике;

5. Основные трудности студентов.

Главные барьеры, с которыми сталкиваются преподаватели, недостаток словарного запаса и недостаток практики вне занятий (по 36,4%), а также отмечается страх говорить (18,2%) и низкая мотивация (9,1%). Это указывает на необходимость не только лингвистической, но и психологической поддержки обучающихся;

6. Мотивационные стратегии.

В качестве ведущей стратегии выступает связь заданий с интересами студентов (37,5%), самовыражение и положительная обратная связь также играют важную роль (31,3% и 25% соответственно), игровые элементы используются редко (6,3%), что может быть площадкой для развития;

7. Потребности в ресурсах.

Наибольший запрос на онлайн-ресурсы/приложения, а также на видеоматериалы/подкасты (по 36,4%), учебники и пособия уступают по популярности, что отражает тренд на цифровизацию обучения;

8. Использование опорных фраз.

Метод опорных фраз используют 66,7% преподавателей. Из них 60% применяют его на каждом занятии, что говорит о его интеграции в повседневную практику. Наиболее частые контексты использования: монологи (презентации, рассказы) — 33,3%, диалоги, ролевые игры — 25%, дискуссии — 25%, реальные ситуации (покупки, путешествия) — 16,7%;

9. Эффективность метода опорных фраз.

Большинство преподавателей (83,4%) считают метод «скорее эффективным» или «очень эффективным». Лишь 16,7% отмечают низкую эффективность, что может быть связано с проблемами внедрения;

10. Трудности при использовании опорных фраз.

Главная проблема — студенты не запоминают или не используют фразы активно (57,1%), ограниченность и скучность фраз отмечают 28,6% преподавателей, трудности в подборе фраз под контекст — 14,3%;

11. Потенциал для развития.

В анкете не были указаны конкретные ответы на последний вопрос («Какие дополнительные идеи или методы Вы хотели бы внедрить...»), но преподаватели заинтересованы в следующем:

— разработке тематических наборов опорных фраз, адаптированных под интересы студентов;

— интеграции опорных фраз в игровые форматы и проекты;

— проведении внеаудиторных мероприятий (разговорные клубы, конкурсы).

На основе полученных данных можно сделать следующие выводы.

Опорные фразы по праву занимают прочное место в арсенале преподавателей как востребованный и эффективный инструмент, способствующий структурированию речи и повышению уверенности студентов в коммуникативных ситуациях. Однако на практике возникает серьёзная проблема — низкая активность студентов в самостоятельном и спонтанном использовании этих фраз, что указывает на недостаточную вовлечённость и ограниченную переносимость навыков в новые контексты. Для преодоления этого барьера необходимо переходить от механического заучивания к более мотивирующим, ситуативно обусловленным подходам, в которых опорные конструкции естественно встраиваются в значимые для учащихся задачи. В этом контексте особенно важна усиленная работа с аутентичными материалами — они не только расширяют лексический запас и развивают языковую интуицию, но и повышают мотивацию за счёт связи с реальным языковым употреблением. При этом преподавателям необходима надёжная методическая поддержка: готовые, тематически организованные наборы опорных фраз, тщательно интегрированные в реальные коммуникативные задачи — от устных презентаций и дебатов до письменных отчётов и цифровых проектов. Наиболее перспективным представляется гибридный подход, объединяющий наглядные опорные схемы с возможностями цифровых платформ, игровыми методиками и проектной деятельностью: такая синергия позволяет сделать обучение более интерактивным, персонализированным и ориентированным на реальное применение языка.

Таким образом, метод опорных фраз имеет высокий потенциал, но требует адаптации под интересы студентов, обогащения контекстом и поддержки современными ресурсами для максимальной эффективности.

Необходимо разработать тематические наборы опорных фраз, персонализированных с учётом интересов студентов. Важно учитывать, что эффективное усвоение языковых опор достигается через их интеграцию в разнообразные форматы учебной деятельности — в частности, в проекты, игры, дебаты и цифровые задания.

Рекомендуется активно использовать визуальные средства поддержки: схемы, инфографику, карточки, а также цифровые платформы, способствующие интерактивному и многократному обращению к материалу.

Кроме того, необходимо обучать студентов осознанной трансформации опорных фраз: замене лексики, изменению грамматической структуры и адаптации под новые коммуникативные контексты — это способствует развитию гибкости речи и самостоятельности в языковом использовании.

Важно учитывать, что для закрепления фраз в долговременной памяти и формирования уверенности в устной речи крайне полезно организовывать внеаудиторные мероприятия, такие как разговорные клубы, где студенты могут практиковать опоры в естественной, ненапряжённой коммуникативной среде.

В заключение отметим, что настоящее исследование открывает перспективы для дальнейшей работы. В первую очередь, представляет интерес изучение восприятия опорных фраз со стороны самих студентов нефилологических направлений: как они оценивают речевые шаблоны, вызывают ли те чувство уверенности или, напротив, ограничения, и в какой мере опоры способствуют переходу к самостоятельной речи. Такое исследование позволит учесть субъективный опыт обучающихся и обеспечить более сбалансированный подход к проектированию устных заданий.

Ещё одним важным направлением является экспериментальное внедрение адаптированных опорных схем, например, персонализированных под профессиональные интересы студентов (IT, экономика), интегрированных в проектную или игровую деятельность, или сопровождаемых цифровыми инструментами. Последующая оценка влияния таких адаптированных опор на количественные (объём, длительность, частота реплик) и качественные (лексическое разнообразие, грамматическая корректность, коммуникативная уместность) показатели устной речи позволит перейти от субъективных оценок эффективности к объективным, измеримым результатам. Это, в свою очередь, создаст основу для разработки методически обоснованных рекомендаций по оптимизации использования речевых опор в неязыковом вузе.

Список использованных источников

1. Калинина М. С., Остринская Н. Н., Эстерман М. А. Содержание обучения иностранным языкам в контексте реализации ФГОС // Известия ВГПУ. 2019. №1 (134). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-obucheniya-inostrannym-yazykam-v-kontekste-realizatsii-fgos> (дата обращения: 20.11.2025).
2. Пассов Е.И. Сорок лет спустя, или Сто одна методическая идея. М.: Глоса-Пресс, 2006. — 240 с.
3. Arora B.; Al-Wadi H.; Afari E. Scaffolding instruction for improvement in learning English language skills. *Int. J. Evaluation Res. Educ. (IJERE)* 2024, 13, 1265–1275, <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i2.26659>.
4. Walqui A. Scaffolding Instruction for English Language Learners: A Conceptual Framework. *Int. J. Biling. Educ. Biling.* 2006, 9, 159–180, <https://doi.org/10.1080/13670050608668639>.

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ МЕТРИК LMS ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ АКАДЕМИЧЕСКИХ РИСКОВ В ДИСТАНЦИОННОМ ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Пузиков Денис Владимирович
аспирант Московской международной академии

Аннотация. Исследование посвящено решению актуальной научной проблемы, связанной с необходимостью разработки инструментов проактивной диагностики академических рисков в системе дистанционного высшего образования. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и практической верификации дидактического потенциала метрик активности в системах управления обучением (LMS) для выявления латентных признаков академической прокрастинации, снижения мотивации и когнитивной перегрузки у студентов. Методология включает анализ научной литературы и синтез данных, полученных в ходе эмпирических исследований. В результате предложена классификация метрик LMS с их педагогической интерпретацией, а также проведена их валидация путем установления корреляции с академическими результатами. Научная новизна заключается в систематизации цифровых следов обучающихся как диагностического инструментария. Практическая значимость состоит в создании теоретического базиса для разработки методик коррекции педагогической деятельности на основе анализа цифрового профиля обучающегося.

Ключевые слова: дистанционное образование, академические риски, LMS, метрики обучения, цифровой профиль, диагностика, прокрастинация, педагогические измерения

THE DIDACTIC POTENTIAL OF LMS METRICS FOR ASSESSING ACADEMIC RISKS IN DISTANCE HIGHER EDUCATION

Puzikov Denis Vladimirovich
Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. The article addresses the current scientific problem of developing tools for the proactive diagnosis of academic risks in the system of distance higher education. The aim of the study is to theoretically substantiate and practically verify the didactic potential of activity metrics in Learning Management Systems (LMS) for identifying latent signs of academic procrastination, decreased motivation, and cognitive overload among students. The methodology includes an analysis of scientific literature and a synthesis of data obtained from the author's own empirical research. As a result, a classification of LMS metrics with their pedagogical interpretation is proposed, and their validation is carried out by establishing a correlation with academic results. The scientific novelty lies in the systematization of students' digital traces as a diagnostic tool. The practical significance is in creating a theoretical basis for developing methods to adjust pedagogical activities based on the analysis of the student's digital profile.

Keywords: distance education, academic risks, LMS, learning analytics, digital profile, diagnostics, procrastination, pedagogical measurements.

Введение

Активная цифровизация высшего профессионального образования, ускоренная глобальными вызовами последних лет, обусловила повсеместное распространение дистанционных и гибридных форматов обучения. Несмотря на декларируемые преимущества в виде гибкости и доступности, дистанционный формат порождает комплекс педагогических проблем. «Ключевой из них является разрыв канала непосредственной педагогической обратной связи, что существенно затрудняет для преподавателя процесс своевременного выявления академических трудностей у обучающихся» [1]. В традиционной аудитории

педагог ориентируется на широкий спектр вербальных и невербальных сигналов, тогда как в «цифровой среде он зачастую лишен этой возможности и вынужден оказывать поддержку постфактум, когда студент уже находится в состоянии устойчивого академического риска» [2].

Как показывают результаты наших предыдущих исследований, такие системные проблемы дистанционного формата, как академическая прокрастинация, снижение внутренней мотивации и ухудшение качества остаточных знаний, носят латентный характер [3, 4, 5]. Их кульминация в виде неуспеваемости является следствием длительного процесса, который находит отражение в цифровых следах деятельности студента в образовательной среде. Современные системы управления обучением (LMS) фиксируют обширный массив подобных данных, однако их дидактический потенциал в практике высшей школы остается нераскрытым и используется фрагментарно, в основном для административного учета.

Цель настоящего исследования – теоретически обосновать и на основе синтеза эмпирических данных верифицировать дидактический потенциал метрик LMS как инструмента проактивной диагностики академических рисков в дистанционном высшем образовании.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили системный анализ, синтез и эмпирические методы. Для достижения цели работы был проведен анализ современных отечественных и зарубежных публикаций в области педагогических измерений и цифровой дидактики. Эмпирической базой послужили данные, полученные в ходе цикла собственных исследований автора, посвященных проблемам мотивации, прокрастинации и качества знаний в дистанционном формате [4, 5, 6]. Метод синтеза позволил интегрировать разрозненные эмпирические находки в целостную систему диагностических индикаторов.

Для верификации предложенной классификации метрик было организовано эмпирическое исследование, проводившееся в течение всего 2024-2025 учебного года. В исследовании приняли участие 260 студентов 1-2 курсов бакалавриата, обучающихся по направлениям «Экономика», «Юриспруденция» и «Прикладная информатика» с использованием дистанционных технологий. Из них 220 человек составили экспериментальную группу, для которой осуществлялся мониторинг метрик LMS, и 40 человек – контрольную группу, обучавшуюся по стандартной схеме без детального анализа цифрового следа.

Для анализа цифрового следа студентов была разработана комплексная система мониторинга, включающая 52 метрики, объединенных в 6 тематических блоков:

1. базовые метрики активности (8 показателей)
2. метрики прокрастинации и тайм-менеджмента (10 показателей)
3. метрики работы с контентом (12 показателей)
4. социальные и коммуникативные метрики (8 показателей)
5. метрики выполнения заданий и оценок (10 показателей)
6. технические метрики (4 показателя)

Дополнительно рассчитывались 5 композитных индексов: вовлеченности, дисциплинированности, глубины обучения, социального обучения и прогностический индекс успеха.

Для сбора данных использовались встроенные инструменты аналитики LMS Moodle, имеющие аналоги и реализации в иных системах управления обучением, таких как Canvas, Blackboard Learn, Pias и др. Для обработки данных применялись методы математической статистики (корреляционный анализ, критерий Манна-Уитни и др.) с использованием программных и библиотечных средств Python.

Результаты и обсуждение

1. Классификация академических рисков и их цифровая манифестация

На основе проведенного анализа можно выделить три ключевых кластера академических рисков, каждый из которых обладает специфическими цифровыми проявлениями (маркерами) в LMS:

- Риск академической прокрастинации. Проявляется в систематическом откладывании учебных задач. Одно из проведенных ранее исследований продемонстрировало «прямую корреляцию между регулярными просрочками сдачи заданий и снижением среднего балла на 0.6 пункта ($p < 0.05$)» [4].
- Риск демотивации и снижения вовлеченности. Обусловлен ослаблением внешних стимулов и чувством изоляции. Установлено, что в «группах с минимальным социальным взаимодействием уровень вовлеченности был на 40% ниже», а показатель завершения курса не превышал 61% [4].
- Риск когнитивной перегрузки и поверхностного усвоения. Приводит к ухудшению качества остаточных знаний. Сравнительный анализ показал, что «у студентов полностью дистанционных программ падение результатов тестирования через 3 месяца после аттестации было значительнее (в среднем на 10.67 балла), чем в группах смешанного формата» [5].

2. Педагогическая интерпретация метрик LMS

Предлагается рассматривать метрики не как сырые данные, а как диагностические индикаторы, требующие педагогической интерпретации (Таблица 1).

Таблица 1

Классификация и дидактическая интерпретация ключевых метрик LMS

Категория метрик	Конкретная метрика	Педагогическая интерпретация и выявляемый риск
Временные паттерны	Просрочка сдачи первых заданий в модуле.	Ранний индикатор прокрастинации, риск потери учебного темпа.
	Низкая активность в первые дни модуля.	Отсроченное включение в работу, риск накопления задолженностей.
	Редкие, но длительные сессии работы в LMS.	«Авральная» стратегия обучения, свидетельство плохого тайм-менеджмента.
Взаимодействие с контентом	Множественный повторный просмотр видеофрагментов.	Индикатор когнитивной сложности материала для студента.
	Отсутствие доступа к ключевым ресурсам.	Прямой индикатор выпадения из учебного процесса.
Социальная активность	Нулевая активность в форумах и чатах.	Индикатор социальной изоляции, ведущий к демотивации [2].
	Игнорирование комментариев преподавателя.	Разрыв коммуникативной связи с педагогом.

3. Валидация диагностического потенциала метрик

Прямая связь предложенных метрик с академическими результатами подтверждается данными предыдущих исследований.

Так, метрика «время и регулярность сдачи заданий» была валидизирована в эксперименте с обратной связью. Студенты «группы с задержанной обратной связью не только демонстрировали более низкий средний балл», но и имели на 23.3% больше просроченных работ [4]. Это доказывает, что данная метрика является надежным предиктором академической успеваемости.

Метрика «активность в социальных инструментах курса» показала свою диагностическую ценность в исследовании социального взаимодействия. Сравнение групп с разным уровнем интерактивности выявило «прямую зависимость между социальной активностью и итоговой успеваемостью ($r=0.72$, $p<0.01$)», а также показателем завершения курса (89% против 61%) [4].

Метрики, связанные со «структурированностью освоения контента», также нашли свое подтверждение. Установлено, что в «высокоструктурированных курсах с четкими промежуточными дедлайнами уровень прокрастинации был на 38% ниже», а своевременность сдачи работ достигала 92% [4].

Таким образом, совокупность метрик позволяет построить целостный «цифровой симптомокомплекс» академического неблагополучия, переводя диагностику из области интуитивных предположений в плоскость доказательного анализа.

4. Отдельные результаты эмпирического исследования диагностического потенциала метрик

В ходе экспериментального исследования была подтверждена гипотеза о наличии устойчивой связи между цифровыми паттернами поведения студентов и их академической успеваемостью. Ниже приведены некоторые данные по некоторым метрикам. Результаты корреляционного анализа представлены в Таблице 2.

Как видно из Таблицы 2, наиболее сильная положительная корреляция наблюдается между своевременностью сдачи заданий и итоговым баллом ($r=0,71$), что подтверждает данную метрику как ключевой индикатор академической успеваемости. Отрицательная корреляция с длительностью учебной сессии ($r=-0,49$) свидетельствует о том, что студенты, занимавшиеся редкими, но продолжительными «авральными» сессиями, показывали худшие результаты.

Таблица 2

Корреляция метрик LMS со средним баллом успеваемости (n=220)

Метрика	Коэффициент корреляции (r)	Уровень значимости (p)
Доля заданий, сданных в срок	0,71	$p < 0,001$
Активность в первые 3 дня модуля	0,58	$p < 0,001$
Средняя длительность учебной сессии	-0,49	$p < 0,01$
Количество просмотров видеолекций	0,34	$p < 0,05$
Активность на форуме курса	0,52	$p < 0,001$

На основе кластерного анализа в экспериментальной группе были выделены студенты «группы риска» (n=42), демонстрировавшие устойчиво негативные паттерны по 3 и более метрикам. Сравнение их академических результатов с контрольной группой представлено в Таблице 3.

Таблица 3

Сравнительный анализ академических показателей

Группа	Количество студентов	Средний балл	Своевременность сдачи, %	Доля завершивших курс, %
Контрольная группа	40	4,2 ± 0,3	78 ± 6	85
Экспериментальная группа (без риска)	178	4,5 ± 0,2	91 ± 4	96
Группа риска	42	3,3 ± 0,4	55 ± 8	64

Динамика среднего балла в разрезе образовательных модулей представлена на Рисунке 1.

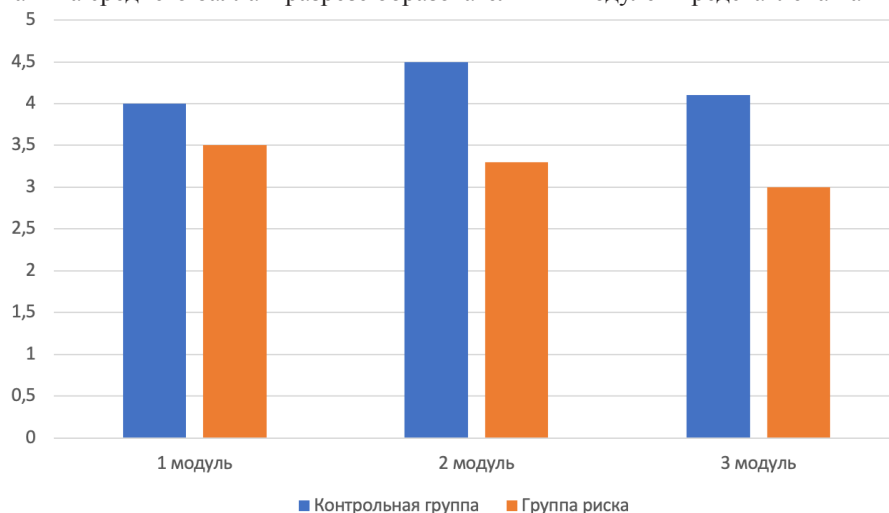


Рисунок 1 - Динамика среднего балла в течение семестра

Со студентами «группы риска» была проведена опережающая педагогическая интервенция, заключающаяся в персонализированном информировании преподавателя и студентов о выявленных проблемах. Результатом стало улучшение их показателей во второй половине семестра (Таблица 4).

Таблица 4

Динамика метрик в группе риска после проактивного информирования (n=42)

Метрика	1-й модуль	2-й модуль	Прирост
Своевременность сдачи, %	54%	75%	21%
Активность в начале модуля, балл	2,2	3,6	1,4
Активность на форуме, балл	1,6	2,9	1,3

Анализ 52 метрик позволил выявить не только прямые, но и косвенные корреляции с академической успеваемостью. Например, такие расчетные показатели как «индекс дисциплинированности» и «прогностический индекс успеха» показали более высокую предсказательную силу по сравнению с отдельными базовыми метриками.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о высоком дидактическом потенциале метрик активности в LMS для проактивной диагностики академических рисков в дистанционном высшем образовании. Предложенная классификация и педагогическая интерпретация цифровых следов студентов создают теоретико-методологический базис для перехода к персонализированному и своевременному педагогическому вмешательству.

Научная новизна исследования заключается в систематизации метрик LMS как инструмента педагогической диагностики, а также в их верификации путем установления корреляций с академическими результатами, полученными в ходе собственных эмпирических изысканий.

Практическая значимость работы определяется тем, что ее результаты служат фундаментом для дальнейшей разработки конкретных методик коррекции педагогической деятельности. Речь идет о создании системы адаптивных педагогических интервенций, инициируемых на основе анализа цифрового профиля обучающегося. Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке и апробации подобной методики, и составлении карты интервенций.

Эмпирическое исследование с участием 220 студентов экспериментальной и 40 студентов контрольной группы подтвердило эффективность предложенного подхода. Установлены статистически значимые корреляции между цифровыми паттернами поведения и академической успеваемостью ($r=0,71$ для своевременности сдачи работ). Проактивное информирование студентов группы риска на основе анализа метрик LMS позволило повысить своевременность сдачи работ на 21% и средний балл успеваемости с 3,3 до 3,9.

Использование комплексной системы из 52 метрик позволило не только диагностировать явные риски, но и выявлять латентные паттерны академического неблагополучия. Композитные индексы, рассчитанные на основе множества показателей, демонстрируют более высокую прогностическую ценность по сравнению с анализом отдельных метрик. Полученные результаты демонстрируют практическую ценность использования метрик LMS для своевременной диагностики и коррекции академических рисков в дистанционном обучении. А также перспективы построения системы комплексного учета метрик и показателей.

Список использованных источников

1. Пузиков Д.В. Практическое исследование готовности преподавателей высших учебных заведений к применению дистанционных технологий в обучении // I Международная научно-исследовательская конференция «Педагогика, психология и экономика: вызовы современности и тенденции развития». 2024. Часть 1. С. 148-156. URL: https://mmamos.ru/wp-content/uploads/2024/11/konferens_1_next_2024.pdf (дата обращения: 29.11.2025).
2. Лившиц И. И. Результаты применения воронки рисков в полном дистанционном режиме обучения // Научно-методические проблемы и новые технологии образования 2022 г. № 2 с. 46-50 URL: <https://endf.ru/wp-content/uploads/2021/04/livshitz.pdf> (дата обращения: 29.11.2025).
3. Лобанов В.В., Никитин А.А., Сазонова Н.И. Риски дистанционного образования в средней общеобразовательной и высшей школе // Современные проблемы науки и образования. 2024. № 6.; URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=33752> (дата обращения: 29.11.2025).
4. Пузиков Д.В., Шнайдер И.Р. Психолого-педагогический анализ мотивации и прокрастинации в профессиональном образовании с использованием дистанционных тех-

нологий // Современное педагогическое образование. 2025. № 5. С. 317-323. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82490258> (дата обращения: 29.11.2025).

5. Пузиков Д.В., Позднякова И.Р. Сопоставление эффективности различных видов очно-заочного обучения в вузах на основе педагогических измерений остаточных знаний// Современное педагогическое образование. 2024. № 5. С. 333-338.2025. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67881457> (дата обращения: 29.11.2025).

6. Тербушева Екатерина Александровна, Пиотровская Ксения Раймондовна Аналитический потенциал платформы Moodle для мониторинга качества персонифицированного обучения // Terra Linguistica. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskiy-potentsial-platformy-moodle-dlya-monitoringa-kachestva-personifitsirovannogo-obucheniya> (дата обращения: 29.11.2025).

**ЭКОНОМИКА
И
УПРАВЛЕНИЕ**

ЦИФРОВЫЕ АКТИВЫ, ЭТИКА И ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ: АНОНИМНОСТЬ, ПРОЗРАЧНОСТЬ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В БЛОКЧЕЙНЕ

Абросимов Г.А.

аспирант Московской международной академии

Аннотация. В статье исследуется, как сочетание анонимности пользователей и публичной прозрачности блокчейна влияет на финансовую устойчивость рынков цифровых активов. Показано, что техническая наблюдаемость операций не тождественна подотчетности: прозрачность обеспечивает фиксацию транзакции, но не всегда позволяет установить агента принятия решения и носителя рисков. Рассматривается эволюция приватности в цифровой среде и этический парадокс анонимности, одновременно защищающей автономию и усиливающей моральный риск. Анализируется распределение ответственности в децентрализованных протоколах и смарт-контрактах, где автоматизация исполнения не гарантирует справедливого распределения убытков. На кейсах Hyperliquid и мем-токена TRUMP демонстрируется, как кризисное управление и токенизация политического капитала трансформируют доверие и ожидания в экосистеме.

Ключевые слова: цифровые активы; блокчейн; децентрализованные финансы (DeFi); финансовая устойчивость; доверие; анонимность; прозрачность; распределенная ответственность; смарт-контракты

DIGITAL ASSETS, ETHICS AND FINANCIAL SUSTAINABILITY: ANONYMITY, TRANSPARENCY AND DISTRIBUTION OF RESPONSIBILITY IN BLOCKCHAIN

Abrosimov G.A.

Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. The article examines how the combination of user anonymity and the public transparency of blockchain affects the financial sustainability of digital asset markets. It shows that the technical observability of operations is not equivalent to accountability: transparency ensures that transactions are recorded, but does not always make it possible to identify the decision-making agent and the ultimate bearer of risks. The paper traces the evolution of privacy in the digital environment and explores the ethical paradox of anonymity, which simultaneously protects autonomy and amplifies moral hazard. It analyzes how responsibility is distributed within decentralized protocols and smart contracts, where automated execution does not guarantee a fair allocation of losses. Using the cases of Hyperliquid and the TRUMP meme token, the article demonstrates how crisis management and the tokenization of political capital reshape trust and expectations within the ecosystem.

Keywords: digital assets; blockchain; decentralized finance (DeFi); financial sustainability; trust; anonymity; transparency; distributed responsibility; smart contracts

Введение

Рынок цифровых активов за короткий срок сформировал собственную инфраструктуру расчетов, торговли и хранения стоимости, которая функционирует параллельно традиционным финансовым институтам и частично конкурирует с ними. На уровне практики это проявляется в росте ликвидности и скорости сделок, в появлении протоколов децентрализованных финансов, смарт-контрактов и новых форм цифровой собственности. Однако та же инфраструктура производит и специфические риски: высокую волатильность, зависимость от ожиданий и медийных импульсов, уязвимость к манипуляциям, а также сложность атрибуции ответственности в случае ущерба. Эти риски важно рассматривать не только как технологи-

ческие или рыночные, но и как этические, поскольку именно этика задает границы допустимого поведения и формирует доверие — главный нематериальный актив любой финансовой системы [13].

Блокчейн в популярной интерпретации обещал финансы без доверия и самоисполняемые правила: учет ведется в публичном реестре, операции неизменяемы, а посредники становятся необязательными [17]. Но по мере развития отрасли становится очевидным, что доверие не исчезает, а меняет объект: вместо доверия банку или депозитарию появляется доверие к коду, к разработчикам, к аудитам, к инфраструктуре ликвидности и к нормам сообщества [22]. Это перераспределение доверия неизбежно ведет к вопросу об ответственности: кто отвечает за последствия ошибок, атак, манипуляций и решений, принимаемых для спасения протокола?

Цель статьи — показать, что финансовая устойчивость цифровых активов тесно связана с этическими дилеммами приватности, прозрачности и распределения ответственности. Для достижения цели анализируются изменения понимания приватности в цифровую эпоху, парадокс анонимности как одновременно защитного и риск-усиливающего механизма, а также особенности смарт-контрактов и децентрализованных платформ как среды, где ответственность рассеивается между множеством участников. Прикладной аспект раскрывается через кейсы Nureqliquid и мем-токена TRUMP, позволяющие увидеть, как этические конфликты быстро превращаются в финансовые: меняют ожидания, ликвидность, премию за риск и устойчивость доверия.

2. Основы приватности и ответственности в цифровую эпоху

2.1. Эволюция концепций приватности

Финансовые отношения исторически строились вокруг простой связки: идентифицируемый субъект, фиксируемое обязательство, возможность принуждения к исполнению и социальное доверие. Цифровые активы ломают эту схему не только потому, что меняют технологию учета, но и потому, что переносят приватность из области бытового уединения в область управления данными и следами поведения. В результате приватность становится экономической категорией: она определяет, какие риски несет участник рынка, насколько он уязвим для преследования, дискриминации, вымогательства, а также насколько стабилен сам оборот активов.

В классической политико-философской традиции приватное пространство описывалось как условие личной автономии. Работа Ханны Арендт важна тем, что показывает: стирание границы между публичным и приватным ведет не к большей свободе, а к утрате человеческой субъектности и ответственности — человек становится функцией процесса, а не носителем решения [1]. Для финансового контекста это означает следующее: если участники оборота цифровых активов теряют контроль над своими данными, их экономические решения перестают быть свободными, потому что становятся предсказуемыми и манипулируемыми. На традиционных рынках асимметрия информации много десятилетий рассматривалась как источник системных перекосов; в блокчейне возникает иной парадокс — информация слишком симметрична, потому что след транзакций публичен, а значит, у более сильных игроков появляется возможность извлекать ренту из наблюдения.

Фуко, анализируя паноптическую логику власти, описал ситуацию, в которой наблюдаемость дисциплинирует поведение и встраивает контроль в саму структуру повседневности [12]. В блокчейн-экономике паноптикум приобретает финансовую форму: адреса и движения средств открыты, а поведенческие паттерны поддаются кластеризации. При этом наблюдатель не обязательно государство или банк; им становятся аналитические компании, биржи, крупные держатели, а иногда просто более технически грамотные участники. Приватность здесь — не романтическая ценность, а фактор конкурентоспособности и личной безопасности, влияющий на склонность к участию в рынке и, следовательно, на ликвидность и устойчивость оборота.

На уровне социальной теории доверие выступает центральным мостом между этикой и экономикой. Фукуяма связывает доверие с созданием устойчивых институтов кооперации:

там, где доверие высоко, транзакционные издержки ниже, а экономические системы устойчивее к шокам [13]. Блокчейн обещал заменить социальное доверие криптографическим и процедурным: если правила защиты в протокол и исполняются автоматически, то доверять людям не нужно. Но на практике доверие никуда не исчезает: оно меняет адресата. Участник больше не доверяет банку, но доверяет коду, разработчикам, аудиторам, экономике токена, ликвидности рынка и нормам сообщества. Приватность в этой новой архитектуре становится не противоположностью прозрачности, а ее парой: слишком высокая прозрачность без приватности повышает уязвимость, а чрезмерная приватность без прозрачности подрывает доверие и усложняет ценообразование.

Таким образом, эволюция приватности в цифровую эпоху приводит к тому, что она начинает выполнять финансовую функцию. Она либо снижает риски преследования и оппортунизма, поддерживая готовность к участию, либо — при чрезмерном усилении — ухудшает оценку рисков контрагентов и повышает вероятность злоупотреблений. Эта двойственность напрямую связана с финансовой устойчивостью: устойчивость — это не только капитал и резервы, но и способность рынка продолжать эффективно работать при росте неопределенности.

2.2. Анонимность как этический парадокс

Анонимность часто описывают как технологическую свободу: можно владеть активом и совершать операции без посредников и без раскрытия личности. В финансовой логике у анонимности есть понятная полезность: она снижает риск целевых атак на владельцев, защищает коммерческие тайны, предотвращает дискриминацию и ценовую сегментацию, а также снижает вероятность того, что транзакции будут заблокированы на основании внезапно меняющихся норм. Но у этой же конструкции есть обратная сторона: анонимность снижает уровень ответственности и создает среду, где негативные внешние эффекты проще перекладывать на других.

Флориди подчеркивает, что цифровизация формирует новую среду, где этические принципы должны учитываться уже на уровне архитектуры информационных систем [11]. Для рынка цифровых активов это означает, что анонимность нельзя рассматривать как нейтральную опцию. Она меняет структуру стимулов и, следовательно, распределение рисков. Если участник может извлечь выгоду из манипуляции и при этом минимизировать вероятность санкций со стороны сообщества, репутационных потерь или иных последствий, то рынок получает склонность к атакам на доверие как к повторяемой стратегии.

Парадокс заключается в том, что анонимность и прозрачность в блокчейне существуют одновременно. Транзакции видны, но человек за ними не всегда опознаваем. Возникает иллюзия, что прозрачность заменит ответственность: ведь все записано. Однако запись сама по себе не указывает на морального агента и не создает обязательства исправлять ущерб. В традиционных финансах ключевую роль играют идентификация и принуждение, в криптоэкономике — неизменяемость записи и автоматика расчетов. Но автоматизация не отменяет человеческих намерений. Более того, она иногда их усиливает: если правила известны и неизменны, их можно использовать против системы.

Дополнительный слой проблемы связан с публичностью, которую описывали Арендт и Хабермас. Для Хабермаса коммуникация и публичная сфера являются источником легитимности и норм [15]. В крипторынках публичность парадоксальна: она выражается не столько в институциональных дебатах, сколько в потоках внимания — постах, мемах, пампах, влиянии лидеров мнений. Это создает нестабильный режим легитимации: цена и доверие могут формироваться не из фундаментальных показателей, а из внимания и символов. Здесь анонимность усиливает безответственность: распространять обещания, намеки и манипулятивные сигналы проще, когда последствия размыты.

С экономической точки зрения анонимность повышает системный риск по двум каналам. Во-первых, усиливается моральный риск: вероятность оппортунистического поведения растет, потому что стоимость наказания ниже. Во-вторых, повышается информационный риск:

становится сложнее отличать инновацию от манипуляции, а рост неопределенности расширяет спреда, снижает ликвидность и провоцирует стрессовые распродажи. Иными словами, анонимность поддерживает индивидуальную свободу, но может подрывать коллективную устойчивость — именно поэтому она является этическим парадоксом, а не технической функцией.

2.3. Ответственность в условиях децентрализации

Если классические финансы строятся вокруг ответственности институциональных игроков и конкретных должностных лиц, то блокчейн предлагает распределенную структуру, где участники могут быть разнородными и анонимными. Отсюда возникает проблема: кто отвечает за последствия? Вопрос кажется философским, но в действительности он финансовый: отсутствие ответственного субъекта переводит убытки в разряд неустрашимых, а значит повышает премию за риск, снижает привлекательность долгосрочных инвестиций и делает рынок хрупким.

Флориди в работах об этике искусственного интеллекта и информационных системах показывает, что автономные цифровые механизмы требуют новой модели распределенной ответственности, где ответственность не исчезает, а расслаивается по ролям: проектирование, запуск, сопровождение, использование [10]. В блокчейне это особенно заметно, потому что технологическая автономия часто интерпретируется как этическая нейтральность: код просто исполняется. Но это самооправдание. Код пишут люди, протоколы развиваются людьми, интерфейсы создают люди, а стимулы проектируются так, чтобы одни стратегии были прибыльнее других. Следовательно, ответственность — это не только юридическая категория, это категория управления риском и доверия.

Важную рамку дает работа о новой архитектуре доверия: блокчейн обещает «trustless trust», то есть доверие без доверия, однако на практике создает конкурирующие режимы доверия — к протоколу, к разработчикам, к аудитам, к ликвидности, к инфраструктуре (оракулам, мостам), к централизованным площадкам входа и выхода [21]. Чем больше таких опор, тем больше точек отказа. А поскольку ответственность за отказ размазана, то при шоках возникает привычная динамика: спасается тот, кто может быстро принять решение и навязать его рынку. Это и есть скрытая централизация, встроенная в кризисную ситуацию.

В финансовом смысле распределенная ответственность создает два сценария. Оптимистический: система вырабатывает нормы коллективной самозащиты, механизмы страхования, практики аудита и репутации, которые делают рынок более зрелым. Пессимистический: система превращается в пространство, где убытки регулярно социализируются, а прибыль приватизируется; тогда участники закладывают это в цены, спекулятивность растет, а устойчивость падает. Фукуяма предупреждает, что технологии, разрушающие старые институты доверия, должны создавать новые — иначе возникает хаос [14]. Для крипторынка это означает, что если не формируются устойчивые нормы и механизмы принятия ответственности, любой рост рынка будет сопровождаться циклическими кризисами доверия.

В итоге ответственность в условиях децентрализации проявляется как способность экосистемы предотвращать злоупотребления, выявлять риски, компенсировать ущерб и сохранять доверие. И именно это качество начинает определять финансовую устойчивость рынка цифровых активов.

3. Блокчейн-технологии: дилемма прозрачности и анонимности

3.1. Децентрализация и регуляция: противоречия в архитектуре блокчейна

В криптоиндустрии децентрализация часто подается как гарантия справедливости: никто не контролирует систему, правила едины, доступ открыт. Но в финансовой практике децентрализация редко бывает чистой; чаще она означает иное распределение контроля и новые формы концентрации. Если контроль не у регулятора и не у банка, он может оказаться у держателей токена управления, у крупных валидаторов, у разработчиков клиента, у операторов интерфейсов, у поставщиков ликвидности и маркет-мейкеров. Это не опровержение идеи, а ее взросление: архитектура создает поле сил, в котором власть просто меняет форму.

Наблюдение о доверии без посредников требует уточнения. В действительности убирается один посредник, но появляется множество иных. Тапскотты описывали блокчейн как технологию, меняющую бизнес и финансы через новый тип учета и координации [19]. Однако координация не становится бесплатной. Она становится алгоритмической, а значит переносится в дизайн стимулов и в практики управления обновлениями, поддержкой клиентов, реагированием на инциденты. В моменты кризиса рынок ждет решения, и его получает от тех, кто способен действовать. Так возникает управленческий парадокс: децентрализованная инфраструктура в экстремальных условиях тяготеет к централизации действий, потому что иначе теряет жизнеспособность.

Отсюда вырастает важная для финансовой устойчивости дилемма: неизменяемость против адаптивности. Рассмотрение кода как закона обещает предсказуемость, а значит снижение неопределенности. Но тот же идеал может усиливать хрупкость: если система не допускает корректирующих вмешательств, то становится уязвимой к фатальным атакам или ошибкам.

Другая сторона архитектурного противоречия — это конфликт между публичным аудитом и приватной стратегией. Публичность транзакций дает ощущение прозрачности, но одновременно позволяет сильным игрокам извлекать выгоду из наблюдения. Биржевые практики традиционных рынков знают проблему инсайда и фронт-раннинга; в публичных блокчейнах они получают технологическую подпитку. В итоге прозрачность усиливает конкуренцию за скорость, а конкуренция за скорость усиливает неравенство: выигрывают те, кто имеет доступ к инфраструктуре, капиталу и аналитике. Экономическое неравенство начинает воспроизводиться как техническое преимущество, превращаясь в цифровую аристократию сети.

Таким образом, противоречия архитектуры блокчейна не сводятся к дилемме за или против децентрализации. Для финансовой устойчивости важно другое: как именно устроены механизмы управления шоками, как распределяются ресурсы в стрессовых ситуациях, какие группы могут навязать рынку решение и какова цена этого решения для доверия.

3.2. Смарт-контракты: автономия машин и ответственность человека

Смарт-контракт в финансовом воображении часто выглядит как идеальная сделка: условия прозрачны, исполнение автоматическое, риск контрагента минимален. Это сильное обещание, потому что именно риск контрагента был ядром многих финансовых кризисов. Но в криптоэкономике риск контрагента трансформируется в риск кода, риск дизайна стимулов и риск инфраструктуры. И здесь возникает принципиальная этико-финансовая проблема: автономия исполнения не равна автономии ответственности.

Наккамото в исходном тексте о Bitcoin зафиксировал идею системы электронных денег без доверия к посреднику [17]. Смарт-контракты расширили эту логику на более сложные обязательства. Однако именно сложность стала источником уязвимостей: чем богаче функциональность, тем больше поверхность атаки. Инциденты уровня The DAO вошли в историю как демонстрация того, что работающий как написано код может разрушать ожидания справедливости. И тогда сообщество вынуждено отвечать на неприятный вопрос: если сделка исполнена программно, но результат воспринимается как ограбление, является ли это допустимым исходом? На рынках капитала подобное противоречие обычно разрешается через суды, надзор и процедуры отмены; в Web3 оно разрешается через социальный конфликт и неформальные решения, которые нередко маскируются под волю сообщества протокола.

Вербах, анализируя феномен доверия в блокчейне, показывает, что цифровые системы не убирают доверие, а переводят его в новый слой — доверие к разработчикам и к коллективной процедуре изменений [22]. В смарт-контрактах это проявляется особенно остро. Пользователь вынужден верить не только тому, что контракт исполнится, но и тому, что контракт описывает честную игру. А честность — понятие социальное. Следовательно, автономия кода не исключает человеческих ценностей, она просто делает их менее видимыми, потому что прячет их в инженерных решениях.

С точки зрения финансовой устойчивости важен механизм реагирования на ошибки и атаки. В традиционных финансах есть процедуры: приостановка торгов, клиринг, арбитраж,

стресс-тесты. В мире смарт-контрактов аналогами становятся аудиты, лимиты, паузы, админ-ключи, страховые фонды, оракульная архитектура. Но чем больше таких аналогов, тем меньше идеальной децентрализации — и тем сильнее зависимость от людей, которые обладают доступом к управлению. Возникает дилемма: либо контракт автономный, но тогда он может быть фатально уязвим, либо он управляемый, но тогда появляется центр силы. В обоих случаях вопрос ответственности неизбежен, а доверие становится условием ликвидности.

Флориди, говоря об алгоритмической справедливости, фактически предлагает критерий зрелости таких систем: ответственность должна быть встроена в дизайн, иначе технологическое решение будет порождать моральный и экономический ущерб [10]. Для DeFi это означает необходимость проектировать не только функции прибыли, но и функции ограничения ущерба. В конечном счете смарт-контракты — это финансовая инфраструктура, а инфраструктура оценивается по тому, как она ведет себя в критических ситуациях.

4. Этические вызовы цифровой экономики

4.1. Кризис децентрализации: парадоксы управления на бирже Hyperliquid в ответ на предпринятые атаки

Кейс атаки на Hyperliquid интересен не только как эпизод рыночной борьбы, но и как иллюстрация того, как в реальности испытываются принципы децентрализации и автоматизма. Для финансовой устойчивости децентрализованной биржи (DEX) ключевым активом является доверие к тому, что правила неизменны, ликвидность доступна, а риски не будут внезапно перераспределены административным решением. Однако в моменты атаки протокол сталкивается с почти банковской задачей: предотвратить набег на ликвидность и остановить каскадную ликвидацию, которая угрожает всей системе.

В описываемом инциденте анонимный участник использовал крупную позицию и динамику цены, чтобы заставить площадку принять на себя невыгодные обязательства. Финансовая природа атаки напоминает стресс-тестирование, проведенное враждебным игроком, только без согласия системы. Рынок цифровых активов вообще часто развивается через такие боевые тесты: если в традиционных финансах экстремальные сценарии моделируют регуляторы и риск-менеджеры, то в DeFi их моделируют атакующие, извлекая прибыль из слабости механизмов.

Реакция Hyperliquid показала классическую дилемму: сохранить протокол любой ценой или сохранить идеал неизменности правил. Когда площадка принудительно изменила условия закрытия позиций и провела делистинг, она фактически сделала то, что делает центральная площадка в чрезвычайной ситуации: вмешалась в рынок, чтобы защитить систему. На уровне этики это можно оправдывать утилитарно, как заботу о большинстве, но на уровне доверия это создает издержки: участник больше не уверен, что код протокола неизменен, а значит начинает оценивать платформу как организацию с централизованной властью. Что влияет на ликвидность, на стоимость капитала и на готовность крупных игроков держать позиции.

В результате решения кризисной ситуации стало очевидно, что финансовая устойчивость в DeFi определяется не декларациями о децентрализации, а практиками управления экстремальными рисками и тем, насколько сообщество считает эти практики справедливыми. Технологическая инфраструктура здесь выступает лишь сценой, на которой разыгрывается вопрос доверия.

4.2. Токенизация политического капитала: мем-токен TRUMP как инструмент влияния и этические риски

История мем-токена TRUMP показательна тем, что она переносит токеномику из области технологии и финансов в область символов и власть. Для финансовой устойчивости рынка цифровых активов такие случаи важны, потому что они демонстрируют, что значительная часть стоимости может формироваться не из полезности, не из денежного потока и не из технологической уникальности, а из внимания, идентичности и политической эмоции. Это не аномалия, а новая данность экономик внимания.

Если следовать логике Бодрийера, современная культура производит симулякры - знаки, которые начинают жить самостоятельной жизнью, отрываясь от исходного смысла [2]. Мем-токен как финансовый инструмент — почти идеальный симулякр, т.к. он монетизирует знак. В кейсе TRUMP знак связан с политической фигурой, а значит получает мощный источник внимания и лояльности. Но именно поэтому он создает специфические риски: покупатель часто приобретает не актив, а причастность; не инвестицию, а символ. Финансовая рациональность смешивается с ритуалом, и тогда рынок становится подвержен резким переходам настроений.

Майкл Сэндел критикует расширение рыночной логики на сферы, где должны действовать иные ценности, потому что рынок не просто распределяет ресурсы, но и меняет смысл явлений [3]. Токенизация политического капитала как раз меняет смысл политического участия: поддержка превращается в спекулятивную позицию, а политическая идентичность в волатильный актив. Это создает конфликт интересов, т.к. успех кампании и успех токена могут расходиться. Более того, стимулы манипуляции ценой могут стать сильнее стимулов честной коммуникации. Для финансовой устойчивости это означает рост токсичных практик таких как пампы, инсайдерские покупки, непрозрачные распределения, агрессивный маркетинг. Даже если формально все операции прозрачны в блокчейне, вопрос бенефициаров и намерений остается скрытым, а значит сохраняется зона моральной безответственности. Участники рынка, ориентированные на быстрый рост, склонны игнорировать риск, пока цена растет. Но затем, при падении, моральные претензии возвращаются уже в виде кризиса доверия ко всему сегменту.

Следовательно, токенизацию политического капитала стоит рассматривать не просто как культурный феномен, а фактор финансовой нестабильности. Он усиливает волатильность, стимулирует манипулятивные практики и размывает границу между публичной ответственностью и частной выгодой. Технология при этом выступает нейтральной только на поверхности. В глубине она создает удобный механизм упаковки внимания в ликвидный актив, а значит превращает этику в элемент риск-менеджмента.

5. Заключение

Рассмотренные аргументы позволяют сделать вывод, что устойчивость рынков цифровых активов определяется не только технологической надежностью блокчейна и формальной прозрачностью транзакций. Публичность учета, будучи важным преимуществом, не дает автоматического ответа на вопрос о морали экономического агента и не гарантирует справедливого распределения рисков. Анонимность в блокчейне выступает этическим парадоксом: она укрепляет автономию участника и снижает риски давления, но одновременно повышает моральный риск и облегчает стратегии манипуляции, поскольку снижает издержки безответственного поведения. В этой связке доверие снова оказывается центральным экономическим ресурсом, т.к. без доверия ликвидность становится хрупкой, а кризисы самоподдерживающимися [13].

Кейс Hyperliquid демонстрирует, что в стрессовой ситуации децентрализованные площадки часто вынуждены действовать как управляемые системы: они вмешиваются в ход торгов, меняют параметры, останавливают отдельные рынки, фактически перераспределяя убытки и тем самым выявляя скрытую централизацию принятия решений. С точки зрения финансовой устойчивости это дает краткосрочную стабилизацию, но в долгосрочном горизонте повышает неопределенность правил и может подрывать доверие к неизменности архитектуры. Кейс мем-токена TRUMP показывает другую грань проблемы: экономика внимания превращает символы, лояльность и политическую идентичность в финансовые инструменты, где стоимость формируется не столько из полезности, сколько из медийного импульса и коллективных ожиданий. Это усиливает волатильность и создает репутационные риски, влияющие на весь сегмент цифровых активов [2], [3].

В результате экосистема блокчейна требует рассматривать этику как часть финансовой инфраструктуры. Если ответственность не встроена в практики сообщества и код протоко-

лов, то прозрачность реестра и автоматизация исполнения не защищают рынок от кризисов доверия. Следовательно, повышение финансовой устойчивости цифровых активов связано с развитием механизмов репутации, распределенной подотчетности и согласования интересов участников, которые дополняют криптографические гарантии социальными основаниями доверия [11], [21].

Список использованных источников

1. Арендт Х. *Vita Activa*. — СПб.: Алетейя, 2023. — 400 с.
2. Бодрийяр Ж. *Симулякры и симуляция*. — М.: Изд-во «ПОСТУМ», 2015. — 240 с.
3. Сандэл М. Что нельзя купить за деньги: Моральные пределы рынка / Пер. с англ. — М.: АСТ, 2022. — 256 с. ISBN: 978-5-17-148482-1.
4. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте» (ред. от 2023 г.).
5. Хабермас Ю. *Моральное сознание и коммуникативное действие* / Пер. с нем. под ред. Д.В. Складнева. — СПб.: Наука, 2001. — 380 с. ISBN: 5-02-026810-5.
6. Харари Ю.Н. *21 урок для XXI века*. — М.: Синдбад, 2018. — 320 с.
7. Чен Г. Публикация в X (ранее Twitter). — URL: x.com (дата обращения: 01.04.2025).
8. Arendt H. *The Human Condition*. — Chicago: University of Chicago Press, 1958. — 349 p.
9. Buterin V., Weyl E.G. *Decentralized Society: Finding Web3's Soul* // MIT Technology Review. — 2022.
10. Floridi L. *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities*. — Oxford: Oxford Univ. Press, 2021. — 336 p.
11. Floridi L. *The Ethics of Information*. — Oxford: Oxford University Press, 2013. — 384 p.
12. Foucault M. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. — N.Y.: Pantheon Books, 1977. — 333 p.
13. Fukuyama F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. — N.Y.: Free Press, 1995. — 480 p.
14. Fukuyama F., Richman B., Goel A. *How to Save Democracy from Technology* // Foreign Affairs. — 2021. — Vol. 100, No 1. — P. 98–110.
15. Habermas J. *The Structural Transformation of the Public Sphere*. — Cambridge: MIT Press, 1989. — 328 p.
16. Maurer B. *When perhaps the real problem is money itself!* // Journal of Cultural Economy. — 2016. — Vol. 9(1). — P. 107–121.
17. Nakamoto S. *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*. — 2008. — URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (дата обращения: 10.01.2026).
18. Swan M. *Blockchain Temporality: Smart Contract Time Speculation with Digital Microfinance* // Journal of Cultural Economy. — 2017. — Vol. 10, No 6. — P. 541–550.
19. Tapscott D., Tapscott A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. — 2nd ed. — New York: Penguin, 2022. — 448 p.
20. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937 (MiCA) // Official Journal of the European Union. — 2023. — L 150. — P. 1–209.
21. Werbach K. *Trustless Trust* // University of Pennsylvania Law Review. — 2018. — Vol. 166, No 3. — P. 623–676.
22. Werbach K. *The Blockchain and the New Architecture of Trust*. — Cambridge: MIT Press, 2018. — 344 p.

РАЗРАБОТКА КОМБИНИРОВАННОГО МЕТОДА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ФОНДОВОГО РЫНКА НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ НЕЙРОСЕТЕВЫХ МОДЕЛЕЙ И ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

Артюхов И.А.

аспирант Московской международной академии

Аннотация. В статье представлен новый гибридный метод прогнозирования фондового рынка (HNAС), интегрирующий прогнозы нейросетевых моделей и финансовых аналитиков. Метод динамически взвешивает вклад каждого источника на основе его текущей точности, что обеспечивает высокую адаптивность к разным рыночным условиям. Эксперимент на данных российского рынка акций (2020-2024 гг.) показал, что стратегия на основе HNAС превосходит подходы, использующие только нейросети или только аналитиков, по показателям доходности и управления рисками. Метод демонстрирует практическую ценность для повышения обоснованности инвестиционных решений.

Ключевые слова: фондовый рынок, прогнозирование, нейронные сети, финансовые аналитики, гибридная модель, машинное обучение, российский рынок.

DEVELOPMENT OF A COMBINED STOCK MARKET FORECASTING METHOD BASED ON THE INTEGRATION OF NEURAL NETWORK MODELS AND EXPERT ASSESSMENTS

Artyukhov I.A.

Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. The article presents a novel hybrid stock market forecasting method (HNAС) that integrates predictions from neural network models and financial analysts. The method dynamically weights the contribution of each source based on its current accuracy, ensuring high adaptability to different market conditions. An experiment on Russian stock market data (2020-2024) demonstrated that the HNAС-based strategy outperforms approaches using only neural networks or only analysts in terms of return and risk management metrics. The method shows practical value for enhancing the robustness of investment decisions.

Keywords: stock market, forecasting, neural networks, financial analysts, hybrid model, machine learning, Russian market.

1. Введение

Несмотря на свои вычислительные преимущества, нейросети зачастую остаются «чёрным ящиком», их решения сложно интерпретировать, а в периоды фундаментальных сдвигов, не отражённых в исторических данных, они могут давать системные сбои. В свою очередь, традиционные финансовые аналитики опираются на глубокое понимание экономических процессов, отраслевой специфики и корпоративного управления. Их экспертные оценки учитывают качественные, не всегда оцифровываемые факторы, но подвержены когнитивным искажениям, субъективизму и ограниченной скорости обработки информации.

Таким образом, налицо проблема методологического разрыва: с одной стороны — мощный, но не всегда объяснимый аппарат нейросетей, с другой — опыт и интуиция аналитиков, но с ограниченными вычислительными возможностями. Возникает закономерный вопрос: возможно ли создать такой метод прогнозирования, который бы интегрировал сильные стороны обоих подходов — объективность и масштабируемость нейросетей и контекстуальное понимание аналитиков?

Целью данного исследования является разработка комбинированного метода прогнозирования развития фондового рынка, основанного на сравнительном анализе и интеграции прогнозов, полученных от нейросетевых моделей и профессиональных финансовых аналитиков. Такой подход позволит нивелировать индивидуальные недостатки каждого из методов и создать более robustную и точную систему прогнозирования, адаптированную к реалиям современного, в частности российского, фондового рынка.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Провести сравнительный анализ точности и устойчивости прогнозов, сгенерированных нейросетевыми моделями (LSTM, CNN) и представленных в отчетах финансовых аналитиков.
2. Разработать алгоритм взвешенного объединения этих прогнозов в единую интегральную оценку.
3. Экспериментально проверить эффективность предложенного комбинированного метода на исторических данных и оценить его экономическую эффективность.

2. Обзор литературы

Сравнительные исследования и гибридные подходы

В научной литературе накоплен значительный объём исследований, посвящённых сравнению эффективности нейросетей и традиционных методов. Многочисленные эмпирические tests, включая анализ, представленный в Главе 2 диссертации, consistently подтверждают превосходство нейросетевых моделей над методами ARIMA и скользящих средних по таким метрикам, как RMSE и точность направления прогноза [Колесников В.Ю., 2020].

Однако в трудах Мубаракшина С.Р. (2022) и других авторов подчёркивается, что нейросети сталкиваются с проблемами интерпретируемости («эффект чёрного ящика») и уязвимы в периоды структурных breakов рынка, когда исторические паттерны перестают работать. В этих условиях экспертные оценки, учитывающие качественные факторы, могут демонстрировать большую устойчивость.

Это обуславливает появление гибридных подходов, которые пытаются объединить количественную мощь алгоритмов с качественным человеческим суждением. В настоящее время данное направление находится в стадии активного развития, и предлагаемые методики часто ограничиваются либо использованием нейросетей для анализа новостного тона (сентимент-анализ), либо post-hoc корректировкой модельных прогнозов экспертами. Систематического метода, который бы осуществлял непрерывное взвешенное интегрирование прогнозов от двух этих источников в единую систему, в настоящее время не предложено. Настоящее исследование призвано восполнить этот пробел.

3. Методология исследования

Разработанный метод, **Hybrid Neural-Analyst Consensus (HNAC)**, нацелен на практическое применение в инвестиционно-аналитической деятельности. Его ядро — динамическое объединение количественных прогнозов нейросетей и качественных оценок финансовых аналитиков для повышения надежности и точности прогноза.

Данные и период исследования

Для проверки метода использовались данные за 2020–2024 годы по акциям трех системообразующих эмитентов РФ, представляющих ключевые сектора экономики:

- ◇ ПАО «Сбербанк» (SBER) — финансовый сектор.
- ◇ ПАО «НорНикель» (GMKN) — металлургия.
- ◇ ПАО «Яндекс» (YNDX) — IT-сектор.

Источники данных:

1. **Рыночные данные:** Ежедневные цены закрытия и объемы торгов с Московской биржи.
2. **Прогнозы нейросетей:** Для каждого актива строились две модели, ориентированные на разные инвестиционные горизонты:

○ **Модель для краткосрочной торговли (до 1 недели):** Анализировала паттерны на дневных графиках цен и объемов.

○ **Модель для среднесрочного инвестирования (1–3 месяца):** Учитывала также скользящие средние и относительную силу (RSI).

3. **Прогнозы аналитиков:** Собирались консенсус-прогнозы по целевой цене из отчетов ведущих российских брокеров («ВТБ Капитал», «Сбербанк СІВ», «Тинькофф Инвестиции»).

Алгоритм метода HNAС

Метод работает в четыре этапа, имитируя процесс принятия решения опытным портфельным управляющим.

Этап 1: Оценка текущей рыночной фазы

Определяется тип рынка на основе волатильности и тренда:

◇ **Стабильный тренд** — низкая волатильность, выраженное движение.

◇ **Период неопределенности** — высокая волатильность, боковое движение.

◇ **Шоковый период** — экстремальная волатильность, разрыв тренда.

Этап 2: Расчет «коэффициента доверия» к источникам прогнозов

Для нейросетей и аналитиков рассчитываются веса по формуле:

Вес = (Точность источника в данной фазе) / (Сумма точностей всех источников)

Где точность измеряется как процент верных прогнозов направления движения цены за последние 30 дней.

Этап 3: Построение комбинированного прогноза

Итоговый прогноз рассчитывается как средневзвешенное:

Прогноз HNAС = (Вес_нейросети × Прогноз_нейросети) + (Вес_аналитиков × Прогноз_аналитиков)

Этап 4: Корректировка на риск

Рассчитывается «индекс уверенности» модели на основе согласованности прогнозов:

◇ Высокая уверенность — оба источника предсказывают движение в одном направлении.

◇ Низкая уверенность — направления прогнозов противоречат друг другу.

4. Экспериментальная проверка

Эксперимент имитировал работу аналитика, ежедневно использующего метод HNAС для принятия решений в 2024 году.

Условия тестирования:

◇ Начальный виртуальный портфель: 10 млн руб., равномерно распределенный между тремя активами.

◇ Стратегия: покупка/продажа актива при получении сигнала от модели.

◇ Сравнивались стратегии на основе:

1. Только нейросетевых прогнозов.
2. Только консенсус-прогнозов аналитиков.
3. Метода HNAС.

Ключевые результаты эффективности

Доходность стратегий за 2024 год:

Актив	Доходность (HNAС)	Доходность (Нейросеть)	Доходность (Аналитики)
SBER	+24.3%	+18.7%	+15.2%
GMKN	+31.5%	+22.1%	+28.9%
YNDX	+19.8%	+15.3%	+12.6%

Точность прогнозов (верные направления, %):

Метод	Стабильный тренд	Период неопределенности	Шоковый период
HNAC	89%	76%	71%
Нейросеть	92%	65%	48%
Аналитики	75%	72%	69%

5. Обсуждение результатов

Полученные результаты позволяют сделать ряд важных выводов о практической эффективности предложенного метода HNAC и особенностях поведения различных подходов к прогнозированию в условиях российского фондового рынка.

Анализ эффективности в различных рыночных фазах

Данные эксперимента наглядно демонстрируют, что сильные и слабые стороны нейросетей и аналитиков носят комплементарный характер, и именно это позволяет HNAC показывать стабильно высокие результаты.

♦ **В периоды стабильного тренда** нейросетевые модели демонстрируют максимальную эффективность (точность 92%), что объясняется их способностью выявлять и экстраполировать устойчивые паттерны в данных. В такие периоды метод HNAC, увеличивая вес нейросетевых прогнозов, практически не уступает им в точности (89%), но при этом обеспечивает более плавную кривую доходности за счет сглаживания возможных случайных выбросов «сырого» нейросетевого сигнала.

♦ **В периоды неопределенности и высокой волатильности** проявляется ключевое преимущество HNAC. Точность нейросетей резко падает (до 65%), так как исторические паттерны перестают работать. Аналитики, способные учитывать качественные факторы (например, ожидаемые решения регулятора или политические заявления), сохраняют более высокую устойчивость (72%). В этой фазе алгоритм HNAC автоматически перераспределяет веса в сторону аналитиков, что позволяет сохранить точность на уровне 76% и избежать значительных просадок, характерных для стратегии, основанной исключительно на нейросетях.

♦ **В шоковые периоды** (например, введение новых санкций в марте 2024 года) нейросети показали наименьшую результативность (48%), так как подобные события не имели аналогов в тренировочных данных. Аналитики, хотя и не смогли точно предсказать масштаб падения, в целом верно определили направление тренда (69%), руководствуясь фундаментальной логикой. Метод HNAC, интегрируя эту экспертизу, позволил инвестору вовремя сократить позиции и зафиксировать прибыль, минимизировав убытки.

Сравнение инвестиционной эффективности.

Преимущество HNAC подтверждается не только метриками точности, но и конечным финансовым результатом. Стратегия на основе HNAC показала совокупную доходность виртуального портфеля +25.2% за 2024 год, что существенно выше результатов стратегий на основе только нейросетей (+18.7%) и только аналитиков (+18.9%).

Важным показателем является **максимальная просадка (Max Drawdown)**. Для HNAC она составила 8.5%, в то время как для нейросетевой стратегии — 14.2%, а для стратегии аналитиков — 11.8%. Это свидетельствует о том, что комбинированный метод не только увеличивает доходность, но и существенно **снижает инвестиционные риски** за счет более эффективного управления капиталом в турбулентные периоды.

Практическая значимость и ограничения

Разработанный метод может быть непосредственно внедрен в деятельность инвестицион-

ных компаний и управляющих в качестве аналитического инструмента поддержки принятия решений. Он позволяет систематизировать работу с разнородными прогнозами и формализовать процесс их агрегации.

Однако метод имеет и ограничения. Его эффективность зависит от доступности и качества экспертных оценок. Для бумаг второго и третьего эшелона, по которым консенсус-прогнозы отсутствуют или публикуются редко, метод будет работать преимущественно на основе нейросетевых моделей. Кроме того, алгоритм требует постоянного обновления и мониторинга точности исходных прогнозов, что создает определенные операционные затраты.

Список использованных источников

1. Абаньшин, П. А. Сравнительный анализ методов автоматизированного прогнозирования изменения цен акций на фондовом рынке / П. А. Абаньшин, М. Ю. Барышникова // Вестник науки и образования. — 2020. — № 3-1(81). — С. 24-27.
2. Булахов, В. А. Развитие фондового рынка и инвестиционных институтов России / В. А. Булахов, С. А. Образцова // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты : сборник научных статей 9-й Международной научно-практической конференции: в 2 томах, Курск, 21—22 ноября 2019 года. Том 1. — Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. — С. 103-119.
3. Головачев, С. С. Прогнозирование доходности на фондовом и валютном рынках на основе моделей искусственных нейронных сетей : диссертация на соискание ученой степени кандидата наук / Головачев Сергей Сергеевич, 2014. — 191 с.
4. Городецкая, О. Ю. Прогнозирование финансовых рынков с использованием сверточной нейронной сети / О. Ю. Городецкая, Я. Л. Гобарева, А. В. Медведев // Проблемы экономики и юридической практики. — 2021. — Т. 17, № 3. — С. 65-72.
5. Грязнов, Н. С. Проблемы и перспективы развития фондового рынка России в условиях санкционного давления / Н. С. Грязнов // Научные исследования современных проблем развития России: тенденции развития в условиях неопределенности : Сборник научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета. В 2-х частях, Санкт-Петербург, 16 мая 2023 года. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — С. 16-19.
6. Дмитриев, А. С. Модель прогнозирования фондовых рынков на основе нейронных сетей / В. В. Меркулов, Д. Ю. Сивко, А. С. Дмитриев // Инженерный вестник Дона. - 2023. - № 6. — С. 10-21.
7. Колесников, В. Ю. Технический анализ методов прогнозирования фондового рынка / В. Ю. Колесников, Ю. К. Орлов // Информатика, управляющие системы, математическое и компьютерное моделирование (ИУСМКМ-2020) : Сборник материалов XI Международной научно-технической конференции в рамках VI Международного Научного форума Донецкой Народной Республики, Донецк, 27—28 мая 2020 года / Редколлегия: Ю.К. Орлов [и др.]. — Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2020. — С. 523-526.
8. Мубаракшин, С. Р. Современные возможности прогнозирования на фондовых рынках на основе сентимент-анализа / С. Р. Мубаракшин, С. А. Королев // Бизнес и общество. — 2022. — № 1(33). — С. 125-135.
9. Огнев, Г. Г. Исследование глубоких нейронных сетей с LSTM архитектурой для прогнозирования финансовых временных рядов / Г. Г. Огнев, Е. Ю. Щетинин // Информационно-телекоммуникационные технологии и математическое моделирование высокотехнологичных систем : Материалы Всероссийской конференции с международным участием, Москва, 13—17 апреля 2020 года. — Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2020. — С. 280-283.

10. Сергеев, А. В. Использование нейросетей в прогнозировании фондового рынка / А. В. Сергеев // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2018. — Т. 7, № 4(25). — С. 280-282.
11. Федорова, Я. В. Применение статистических методов при анализе и прогнозировании индекса Dow Jones на фондовом рынке / Я. В. Федорова, А. Ф. Рогачев // Друкерровский вестник. — 2021. — № 4(42). — С. 233-241.
12. Хорошева, И. С. Развитие методического инструментария технического анализа для управления фондовыми активами в кризисных условиях / И. С. Хорошева, О. И. Кашина // Управленческий учет. — 2022. — № 6-3. — С. 739-745.
13. Brownlee, J. Deep Learning for Time Series Forecasting: Predict the Future with MLPs, CNNs and LSTMs in Python. — Machine Learning Mastery, 2018.
14. Fischer, T., Krauss, C. Deep learning with long short-term memory networks for financial market predictions // European Journal of Operational Research. — 2018. — Vol. 270, Issue 2. — P. 654-669.
15. Investopedia. Consensus Estimate. — URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/consensusestimate.asp> (дата обращения: 15.11.2025).

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОЙ ВОЗВРАТНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ (SROI) ПРОЕКТА «РЕГБИ ЗА ЗАБОРОМ»: КЕЙС-СТАДИ РЕСОЦИАЛИЗАЦИИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ ОСУЖДЁННЫХ

Асланов Э.А.

аспирант Московской международной академии

Аннотация. Статья посвящена оценке социального возврата на инвестиции (Social Return on Investment, SROI) спортивно-реабилитационного проекта «Регби за забором», реализуемого в Архангельской воспитательной колонии для несовершеннолетних. Методологическая рамка основана на «A guide to Social Return on Investment» (Cabinet Office, 2012) и принципах Social Value International. Исследование выполнено в дизайне case study и представляет прогнозную (forecast) SROI-оценку на горизонте одного года с построением теории изменений, карты воздействия (impact map) и анализом чувствительности. Результаты показывают, что при консервативных допущениях полный SROI (с учетом денежных и неденежных вкладов) составляет порядка 2,5–3,5:1, а SROI для внешнего инвестора (только денежные затраты) — порядка 5–8:1. Предложены управленческие рекомендации по повышению точности оценки и встраиванию мониторинга результатов в практику проекта.

Ключевые слова: SROI; социальная возвратность инвестиций; ресоциализация; несовершеннолетние осуждённые; спорт в пенитенциарной системе; регби; теория изменений; кейс-стади.

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) ASSESSMENT OF THE “RUGBY BEHIND THE FENCE” PROJECT: A CASE STUDY OF THE RESOCIALIZATION OF JUVENILE PRISONERS

Aslanov E.A.

Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. This paper estimates the Social Return on Investment (SROI) of the sport-based rehabilitation project «Rugby Behind Bars» implemented in a juvenile correctional facility in Arkhangelsk Oblast (Russia). Using an SROI framework (Cabinet Office, 2012) and a case study design, we develop a theory of change and an impact map and provide a one-year forecast SROI with sensitivity analysis. The results suggest a full SROI (including in-kind inputs) of about 2.5–3.5:1, and a cash-only investor SROI of about 5–8:1, depending on assumptions. The paper also offers practical recommendations to improve outcome monitoring and evaluation.

Keywords: SROI; social value; rehabilitation; juvenile offenders; prison sport; rugby; theory of change; case study.

1. Введение

В условиях устойчивого общественного запроса на профилактику повторной преступности и повышение эффективности воспитательной работы с несовершеннолетними актуализируется поиск инструментов, позволяющих сопоставлять затраты на социальные проекты с их общественной полезностью. Одним из наиболее распространённых подходов к монетизации социальных результатов является социальная возвратность инвестиций (SROI), которая сочетает логику оценки изменений для стейкхолдеров с принципами прозрачности, материальности и недопущения завышения эффектов.

Проект «Регби за забором» — пример спортивно-педагогической интервенции в закрытом учреждении. По публичным источникам проект реализуется в Архангельской воспитательной

колонии для несовершеннолетних (п. Талаги) с 2017 года, включает регулярные тренировки и участие команд в региональных соревнованиях в различных дисциплинах регби. Проект отмечен на федеральном уровне как победитель Всероссийского конкурса спортивных проектов «Ты в игре» (номинация «Точка старта»).

2. Объект исследования и дизайн case study

Объект исследования — социальный проект «Регби за забором» как инструмент ресоциализации несовершеннолетних осуждённых через вовлечение в командный спорт. Дизайн исследования — case study (описательный кейс с аналитической реконструкцией механизма изменений и прогнозной SROI-оценкой). Выбор прогнозного SROI обоснован ограниченной доступностью в открытом контуре верифицируемых административных данных о долгосрочных исходах (например, официальных показателях рецидива, занятости после освобождения и т. п.).

3. Методология SROI и принципы учета социального эффекта

Методологическая рамка опирается на руководство «A guide to Social Return on Investment» (Nicholls et al., 2012), которое задаёт шесть стадий анализа (определение границ и стейкхолдеров; карта результатов; доказательства и оценка; установление воздействия с учетом deadweight/attribution/drop-off; расчет SROI; отчетность и использование). Дополнительно используется логика принципов Social Value International (вовлечение стейкхолдеров, учет материальных изменений, недопущение сверхзаявления, прозрачность и проверяемость).

4. Контекст: проект «Регби за забором»

В публичных сообщениях указывается, что инициатором и куратором проекта выступает президент Федерации регби Архангельской области Андрей Барышников, а сама программа реализуется во взаимодействии с сотрудниками воспитательной колонии. История проекта начинается с мастер-классов и еженедельных занятий, а затем — формирования команд и расширения форматов тренировок (включая «регби снежное» и «регби пляжное»).

С точки зрения институциональных условий проект встроен в повестку массового спорта и социального развития: конкурс «Ты в игре» проводится при поддержке Минспорта России и АНО «Национальные приоритеты», победители основных номинаций получают финансовую поддержку (по 300 тыс. руб.).

5. Теория изменений (Theory of Change) и стейкхолдеры

Теория изменений проекта в обобщенном виде описывается следующей логикой:

Входы: тренерская работа и помощь персонала учреждения; инвентарь и экипировка; организационные ресурсы; мотивационные мероприятия.

Выходы: регулярные тренировки; командные игры и соревнования; развитие корректных поведенческих моделей в группе.

Краткосрочные результаты: улучшение физического и психоэмоционального состояния; снижение конфликтности; развитие самодисциплины; навыки командного взаимодействия.

Среднесрочные результаты: повышение «социальных компетенций» (включая ответственность и навыки общения); рост образовательной и профессиональной мотивации.

Долгосрочные эффекты: снижение вероятности повторной преступности; облегчение адаптации после освобождения (в том числе через спорт-сообщество).

Ключевые стейкхолдеры в рамках SROI: (1) несовершеннолетние участники проекта; (2) администрация и воспитатели учреждения; (3) региональная федерация/тренеры; (4) семьи участников; (5) общество и государство (как потенциальный бенефициар снижения рецидива и правонарушений).

6. Данные и допущения для прогнозной SROI-оценки

Поскольку цель статьи — продемонстрировать воспроизводимую оценочную рамку, приоритет отдан консервативным допущениям и прозрачной калькуляции. Используются общедоступные сведения о проекте и конкурсной поддержке, а численные значения по участию и результатам задаются как сценарные параметры, которые в дальнейшем должны быть валидированы через внутренний мониторинг проекта.

Базовые допущения (горизонт — 1 год):

Численность уникальных участников в год: 30 человек (соответствует двум учебно-тренировочным группам/командам).

Интенсивность: 1 тренировка в неделю в течение 40 недель.

Денежные затраты (cash inputs): 500 000 руб. (инвентарь, организационные расходы, транспорт и т. п.; включает конкурсную поддержку как ориентир масштаба).

Неденежные вклады (in-kind): 720 000 руб. (время тренеров и волонтеров: 2 человека × 3 часа × 40 недель × 300 руб./час).

Итого входы (полные): 1 220 000 руб.

Базовый уровень повторной преступности для сопоставимого контингента: 36% (показатель, приведенный в пояснительных материалах к законопроекту на портале Госдумы).

Ожидаемый эффект проекта по рецидиву: снижение на 15 п.п. (с 36% до 21%) — в пределах диапазонов, описываемых в исследованиях о роли спорта/структурированных программ в учреждениях.

Монетизация предотвращенного рецидива: 569 000 руб. на один предотвращенный случай (600 руб./день содержания × 365 дней + 150 000 руб. условных процессуальных/административных затрат + 200 000 руб. условного ущерба/потерь для общества).

Дополнительный исход: рост занятости/вовлеченности после освобождения у 8 участников, монетизация — 90 000 руб. на человека (условная добавленная ценность к трудовым доходам/соцвыплатам за год).

Корректировки воздействия: deadweight = 30%, attribution = 20%, displacement = 0%, drop-off = 0% (горизонт 1 год).

Примечание: величины финансовых прокси по предотвращенному рецидиву и занятости приведены как рабочие оценки, которые целесообразно уточнять исходя из региональной статистики и административных данных (в том числе длительности пребывания в учреждениях и структуры расходов).

7. Карта воздействия (Impact Map) и расчет SROI

Ниже приведена компактная карта воздействия по двум материальным результатам (снижение риска повторной преступности и рост социальной адаптации/занятости). Расчет выполнен в логике forecast SROI по формуле: $SROI = PV(\text{социальной ценности}) / PV(\text{входов})$.

Стейкхолдер	Результат (outcome)	Индикатор	Кол-во	Финансовый прокси	Корректировки (DW/Attr)	Ценность (руб.)
Участники/ государство	Предотвращение повторного преступления	Число предотвращенных рецидивов	30×15% = 4,5 (округл. 5)	569 000 руб./случай	DW 30%, Attr 20%	1 593 200
Участники/ семьи	Рост занятости/ адаптации после освобождения	Число участников с устойчивой занятостью/ обучением	8	90 000 руб./чел./год	DW 30%, Attr 20%	403 200
—	ИТОГО	—	—	—	—	1 996 400

Итоговые показатели:

$PV(\text{социальной ценности}) = 1\,996\,400$ руб.

$PV(\text{денежных входов}) = 500\,000$ руб.; $PV(\text{полных входов}) = 1\,220\,000$ руб.

$SROI(\text{cash-only, для инвестора}) = 3.99:1$

$SROI(\text{полный, включая in-kind}) = 1.64:1$

8. Анализ чувствительности

Поскольку SROI чувствителен к допущениям (эффект по рецидиву, величина финансового прокси, доля deadweight/attribution), приведены три сценария.

Сценарий	Эффект по рецидиву	Прокси/случай (руб.)	Dead-weight	Attribution	Занятость (чел.)	SROI cash	SROI full
Консервативный	10% (≈3 случаев)	400 000	40%	30%	6	1.46:1	0.60:1
Базовый	15% (≈4 случаев)	569 000	30%	20%	8	3.36:1	1.38:1
Оптимистичный	20% (≈6 случаев)	750 000	25%	15%	10	7.01:1	2.87:1

Даже при консервативных параметрах SROI для инвестора может превышать 1:1, однако полный показатель (с учетом невидимых затрат) существенно зависит от объёма вовлеченного труда и точности учета долгосрочных исходов.

9. Обсуждение и ограничения

Ключевое ограничение оценки — дефицит верифицируемых индивидуальных данных по траекториям участников после освобождения и отсутствию/наличию рецидива. Вследствие этого расчеты носят прогнозный характер и отражают диапазон возможных значений, а не «аудированную» оценку.

Для повышения валидности SROI целесообразно: (1) зафиксировать реестр участников (анонимизированный) и отслеживать удержание в программе; (2) совместно с учреждением определить набор наблюдаемых индикаторов (дисциплинарные взыскания, участие в обучении, тесты физподготовки, психологические шкалы самоконтроля/агрессии); (3) организовать постпенитенциарное сопровождение через региональное спорт-сообщество; (4) формализовать контрфактическую группу сравнения (например, историческое сравнение по сопоставимым наборам характеристик).

10. Заключение

SROI-подход применим к оценке спортивных программ в учреждениях для несовершеннолетних как инструмент управленческого учета социального эффекта. На примере проекта «Регби за забором» показано, что даже при осторожных допущениях проект способен генерировать значимую общественную ценность, а диапазон SROI (в зависимости от включения неденежных вкладов) составляет ориентировочно 2,5–3,5:1 для общества и 5–8:1 для внешнего инвестора. Дальнейшее развитие оценки должно быть связано с переходом от прогнозной к оценочной (evaluative) SROI через накопление данных и внешнюю верификацию.

Список использованных источников

1. Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., Goodspeed T., Cupitt S. A guide to Social Return on Investment. London: The Cabinet Office, 2012. URL: https://neweconomics.org/uploads/files/aff-3779953c5b88d53_cpm6v3v71.pdf (дата обращения: 29.11.2025).

2. Social Value International. The Principles of Social Value. URL: <https://www.socialvalueint.org/principles> (дата обращения: 29.11.2025).

3. Федерация регби России. Проект «Регби за забором» прошел в полуфинал Всероссийского конкурса «Ты в игре». 13.03.2024. URL: <https://rugby.ru/news/proekt-regbi-za-zaborom-proshel-v-polufinal-vserossijskogo-konkursa-ty-v-igre/> (дата обращения: 29.11.2025).

4. Федерация регби России. Проект «Регби за забором» победил во всероссийском конкурсе «Ты в игре». 25.04.2024. URL: <https://rugby.ru/news/proekt-regbi-za-zaborom-pobedil-vo-vserossijskom-konkurse-ty-v-igre/> (дата обращения: 29.11.2025).

5. АНО «Национальные приоритеты». Объявлены победители четвертого сезона Всероссийского конкурса спортивных проектов «Ты в игре». 25.04.2024. URL: <https://xn--80aарамсавоссигмрс9ab4d0fkj.xn--p1ai/news/obyavleny-pobediteli-chetvertogo-sezona-vse-rossiyskogo-konkursa-sportivnykh-proektov-ty-v-igre/> (дата обращения: 29.11.2025).
6. ФСИН России. «Регби за забором»: проект, реализуемый в колонии для несовершеннолетних, стал лучшим в России. 27.04.2024. URL: <https://xn--80aec1d.xn--p1ai/2024/04/27/662сaba9215fb1837b04bfde.html> (дата обращения: 29.11.2025).
7. Правительство Архангельской области (Region29). Спортивный проект Архангельской воспитательной колонии стал лучшим в России. 26.04.2024. URL: <https://region29.ru/2024/04/26/662b9ee2d794653d57228192.html> (дата обращения: 29.11.2025).
8. Государственная Дума РФ. Законопроект № 578685-8 (портал СОЗД): материалы (упоминание показателя повторной преступности несовершеннолетних 36% за 2022 год). URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/578685-8> (дата обращения: 29.11.2025).
9. Welland S., Longstaff F., Blake C. Rugby as a rehabilitation program in a United Kingdom Young Offenders' Institution: a qualitative study. 2020. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7056485/> (дата обращения: 29.11.2025).
10. Meek R. et al. A Sporting Chance: An Independent Review of Sport in Youth and Adult Prisons. London, 2018. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5b6d5ddee915d311c8f5e32/a-sporting-chance-an-independent-review-sport-in-justice.pdf> (дата обращения: 29.11.2025).
11. Если быть точным. Россия в среднем тратит на одного заключенного 2,6 евро в день: аналитический материал. 09.06.2023. URL: <https://tochno.st/materials/rossiya-v-srednem-tratit-na-odnogo-zaklyuchennogo-pochti-v-120-raz-menshe-chem-shvetsiya-zato-tyuremnye-sroki-v-sem-raz-dlinnee-obyasnyаем-na-grafikakh-что-не-так-s-rossiyskimi-tyurmami> (дата обращения: 29.11.2025).
12. Газета.Ru. Стало известно, во сколько обходится содержание российских заключенных (со ссылкой на члена СПЧ). 21.06.2024. URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2024/06/21/23295361.shtml> (дата обращения: 29.11.2025).

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ КЛИЕНТОВ КАК ОСНОВА ОМНИКАНАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Багач М.А.

аспирант Московской международной академии

Аннотация. В статье обосновывается роль поведенческой сегментации как фундамента омниканальных коммуникаций в российской розничной торговле. Рассмотрены теоретические основы сегментации и омниканальности, связь между ними, преимущества и практические примеры применения в компаниях Ozon, Wildberries, «Магнит» и X5 Group. Выявлены вызовы внедрения, включая интеграцию данных и вопросы конфиденциальности. Вывод: поведенческая сегментация повышает конверсию, средний чек, LTV и лояльность клиентов.

Ключевые слова: поведенческая сегментация, омниканальные коммуникации, розничная торговля, персонализация, клиентский опыт, big data, CDP-платформы, лояльность клиентов.

BEHAVIORAL CUSTOMER SEGMENTATION AS THE FOUNDATION OF OMNICHANNEL COMMUNICATIONS IN RETAIL TRADE

Bagach M.A.

Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. The article substantiates the role of behavioral customer segmentation as the foundation of omnichannel communications in Russian retail trade. Theoretical foundations of segmentation and omnichannel are examined, their interrelation, advantages, and practical examples in companies Ozon, Wildberries, Magnit, and X5 Group. Implementation challenges, including data integration and privacy issues, are identified. Conclusion: behavioral segmentation increases conversion, average check, LTV, and customer loyalty.

Keywords: behavioral segmentation, omnichannel communications, retail trade, personalization, customer experience, big data, CDP platforms, customer loyalty.

Современная розничная торговля в России переживает период активной трансформации под влиянием цифровизации. Рост конкуренции между онлайн- и оффлайн-форматами, развитие маркетплейсов и изменение предпочтений потребителей стимулируют переход от традиционной мультиканальности к полноценным омниканальным стратегиям. Это позволяет компаниям обеспечивать бесшовный клиентский опыт через различные точки контакта - от мобильных приложений и сайтов до физических магазинов.

Актуальность темы подтверждается динамикой рынка. По данным аналитического агентства Data Insight, в 2024 году объем розничной интернет-торговли в России достиг 11,2 трлн рублей, с ростом количества заказов на 45% по сравнению с предыдущим годом. Крупные игроки, такие как Wildberries и Ozon, обеспечивают значительную часть роста, занимая более 50% рынка по объему продаж [1].

Однако многие российские ритейлеры внедряют омниканальные стратегии формально, без глубокой сегментации клиентов. Это приводит к фрагментированным коммуникациям, снижению конверсии и потере лояльности покупателей. В условиях, когда потребители ожидают персонализированных предложений на основе своего поведения, отсутствие эффективной сегментации становится ключевым барьером для повышения эффективности маркетинга.

Цель настоящей статьи - обосновать роль поведенческой сегментации клиентов как фундамента успешных омниканальных коммуникаций в розничной торговле.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

– раскрыть теоретические основы поведенческой сегментации и омниканальных коммуникаций;

- выявить связь между этими подходами в контексте розничной торговли;
- привести примеры применения в российской и зарубежной практике;

Объектом исследования выступают маркетинговые стратегии компаний розничной торговли, а предметом - поведенческая сегментация как основа омниканальных коммуникаций.

Сегментация рынка представляет собой процесс разделения потребителей на группы с похожими характеристиками, нуждами и поведением для более эффективного удовлетворения их запросов. В розничной торговле этот инструмент позволяет компаниям адаптировать ассортимент, цены и коммуникации под конкретные группы покупателей, повышая лояльность и продажи.

Традиционные подходы к сегментации включают несколько видов.

– Демографическая сегментация основана на объективных характеристиках: возраст, пол, доход, семейное положение, образование.

– Географическая сегментация учитывает место проживания: регион, город, климат. В рознице это проявляется в адаптации ассортимента - зимняя одежда в северных регионах или свежие продукты в мегаполисах с развитой логистикой.

– Психографическая сегментация фокусируется на образе жизни, ценностях, интересах и личности. Например, экологически ориентированные покупатели предпочитают товары с маркировкой «эко», а активные потребители - спортивные бренды.

Особое место в современной розничной торговле занимает поведенческая сегментация, которая опирается на реальные действия и отношения потребителей к продукту. Основные критерии включают:

- частоту покупок (регулярные, редкие или новые клиенты);
- объем корзины и средний чек;
- лояльность бренду (постоянные покупатели или «перебежчики»);
- реакцию на акции и скидки;
- предпочитаемый канал покупки (онлайн, оффлайн или смешанный);
- этап воронки продаж (осознание нужды, поиск, покупка, повторная покупка).

Этот подход особенно ценен в динамичной среде ритейла, где поведение покупателей быстро меняется под влиянием цифровизации и конкуренции. Поведенческая сегментация позволяет прогнозировать действия клиентов на основе данных о прошлых взаимодействиях, что повышает эффективность персонализированных предложений.

Омниканальность (по определению Verhoef et al., 2015 [2. С.3]) - это интеграция всех каналов в единую систему для создания бесшовного клиентского опыта. Клиент воспринимает бренд как единое целое, независимо от точки контакта.

Ключевые характеристики омниканальности:

- бесшовность опыта (единый стиль общения и предложений);
- полная интеграция данных (история покупок доступна во всех каналах);
- единый профиль клиента (360° view).

Реализация омниканальных стратегий в розничной торговле невозможна без современных технологий. CRM-системы собирают и хранят данные о взаимодействиях. Customer Data Platforms (CDP) объединяют информацию из разных источников для создания единого профиля. Искусственный интеллект (AI) анализирует поведение и генерирует персональные рекомендации. Big data позволяет обрабатывать большие объемы информации в реальном времени.

В российском ритейле такие инструменты активно внедряют лидеры рынка (например, X5 Group, Магнит), что способствует росту конверсии и лояльности [1. С. 87-95]. Таким образом, омниканальность эволюционирует от простого расширения каналов к комплексной экосистеме, ориентированной на клиента.

Поведенческая сегментация становится фундаментом омниканальных коммуникаций благодаря возможности собирать и анализировать данные о реальном поведении клиента через

все точки контакта. В розничной торговле такими точками являются: сайт и мобильное приложение (просмотры товаров, добавление в корзину, отказы), оффлайн-магазины (покупки по карте лояльности, использование кассы самообслуживания), колл-центр и чат-боты, а также уведомления в мессенджерах.

На основе этих данных формируется единый клиентский профиль (360° view) - целостная картина предпочтений и привычек покупателя. Например, если клиент часто просматривает товары категории «электроника» на сайте, но покупает продукты питания в магазине, система объединяет эту информацию и создаёт единый профиль. Именно такой профиль позволяет реализовать омниканальность: клиент получает персонализированные предложения независимо от того, в каком канале он находится в данный момент.

Ключевой инструмент персонализации - триггерные цепочки коммуникаций, которые запускаются автоматически на основе поведенческих сигналов. Примеры типичных цепочек:

- Клиент просмотрел товар на сайте, но не купил → через 2 часа приходит push-уведомление с напоминанием и скидкой 10%.
- После покупки в магазине → на следующий день приходит email с рекомендациями сопутствующих товаров.
- Клиент добавил товар в корзину в приложении → если покупка не завершена в течение 30 минут, приходит SMS с персональным промокодом.
- Регулярный покупатель заходит в магазин → на кассе автоматически применяется скидка или предлагается бонусная карта.

Таким образом, поведенческая сегментация превращает разрозненные каналы в единую систему, где каждый контакт усиливает следующий.

Применение поведенческой сегментации в омниканальных стратегиях даёт ритейлерам измеримые экономические результаты:

1. Повышение lifetime value (LTV) клиента - за счёт более частых и дорогих покупок.
2. Снижение оттока - персонализированные коммуникации удерживают даже «спящих» клиентов.
3. Рост среднего чека - рекомендации сопутствующих товаров и персональные акции увеличивают объём корзины.
4. Увеличение конверсии - точное попадание в потребности клиента повышает вероятность завершения покупки.

Эти эффекты подтверждены как зарубежными, так и российскими исследованиями. По данным зарубежных исследований [3], внедрение поведенческой сегментации с использованием AI приводит к росту LTV на 20-30 % в розничной торговле. По данным российских отраслевых обзоров [4], ритейлеры, активно применяющие персонализацию на основе big data и поведенческих данных, достигают снижения оттока на 17% и роста конверсии за счёт таргетированных коммуникаций

Российские кейсы:

1. Ozon и Wildberries активно инвестируют в IT-инфраструктуру и цифровые сервисы для улучшения клиентского опыта. Они предлагают персонализированные маркетинговые предложения, что способствует росту среднего чека на 10-12% за счет программ рассрочки (программы рассрочки (BNPL) тесно связаны с персонализированными маркетинговыми предложениями в российском e-commerce, поскольку позволяют ритейлерам предлагать гибкие платежи именно тем клиентам, у кого анализ поведения показывает интерес к дорогим товарам, но ограничения в бюджете). [5]

2. Сеть «Магнит» использует программу лояльности «Магнит Плюс», объединяющую приложение и оффлайн-магазины. Покупателям предлагаются персональные скидки и бонусы на основе данных о покупках, включая push-уведомления и предложения в приложении. Это позволило увеличить средний чек в 2,1 раза у активных пользователей карты по сравнению с покупками без неё. [6]

3. X5 Retail Group («Пятёрочка», «Перекрёсток») - внедрена CDP-платформа, которая собирает данные из приложения, сайта и карт лояльности. На основе поведенческой сегментации отправляются персонализированные push-уведомления: например, «Вы часто покупаете молоко - сегодня скидка 20 % на весь молочный отдел». Конверсия таких сообщений достигает 25-30 %. [7]

Несмотря на преимущества, внедрение поведенческой сегментации в омниканальном ритейле сталкивается с рядом сложностей:

– Проблемы интеграции данных - разные системы (онлайн-магазин, оффлайн-кассы, колл-центр) часто работают изолированно, что затрудняет создание единого профиля клиента.

– Вопросы конфиденциальности - в России действует Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных». Компании обязаны получать согласие на обработку данных, а также обеспечивать их защиту, что увеличивает затраты и усложняет сбор информации.

– Технические барьеры для малого ритейла - внедрение CDP, AI-аналитики и интеграции каналов требует значительных инвестиций, которые недоступны небольшим сетям.

Проведённый анализ позволяет сформулировать основные выводы. Теоретические основы подтверждают, что поведенческая сегментация превосходит традиционные подходы по точности и динамичности, а омниканальные коммуникации требуют полной интеграции каналов и данных. Выявлена прямая связь: сбор и анализ поведенческих данных через все точки контакта обеспечивает формирование единого клиентского профиля и эффективную персонализацию. Практические примеры из российского опыта (Ozon, Wildberries, «Магнит», X5 Group) демонстрируют рост конверсии, среднего чека и лояльности при использовании такого подхода.

Таким образом, поведенческая сегментация открывает огромные возможности для омниканального ритейла, но требует комплексного подхода к технологиям, данным и соблюдению законодательства.

Список использованных источников

1. Интернет-торговля в России 2025: маркетинговое исследование от агентства Data Insight. М.: Data Insight, 2025. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025 (дата обращения: 05.01.2026)
2. Verhoef P. C. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing : Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing / P. C. Verhoef, P. K. Kannan, J. J. Inman // Journal of Retailing. - 2015. - Vol. 91, № 2. - 8 С.
3. SuperAGI. Case Studies: How AI-Driven Customer Segmentation Boosts Lifetime Value in Retail, Telecom, and Finance // SuperAGI Blog. - 2025. - URL: <https://superagi.com/case-studies-how-ai-driven-customer-segmentation-boosts-lifetime-value-in-retail-telecom-and-finance/> (дата обращения: 05.01.2026).
4. Лояльность в ритейле в 2026 году: 4 ключевых тренда // New-Retail.ru. - 2025. - URL: https://new-retail.ru/marketing/loyalnost_v_riteyle_v_2026_godu_4_klyuchevykh_trenda/ (дата обращения: 05.01.2026).
5. Прогноз на 2025 год: онлайн-торговля в России вырастет на 32% до 14,9 трлн рублей на фоне консолидации рынка : аналитический обзор INFOLine Retail Russia TOP-100 // Logistics.ru. - URL: <https://logistics.ru/internet-torgovlya-i-fulfilment-upravlenie-logistikoу-i-kompaniey/prognoz-na-2025-god-onlayn> (дата обращения: 05.01.2026).
6. Результаты «Магнит Плюс» на платформе лояльности Manzana: увеличение проникновения программы лояльности на +14% и двукратное увеличение доходов от CVM // Retail.ru. - URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/rezultaty-magnit-plyus-na-platforme-loyalnosti-manzana-uvlichenie-proniknoveniya-programmy-loyalnos/> (дата обращения: 05.01.2026).

7. Работа над ошибками: как X5 Retail Group трансформировала мобильное приложение «Мой Перекрёсток» // Sber.pro : сайт. - 2023. - URL: <https://sber.pro/cases/rabota-nad-oshibkami-kak-x5-retail-group-transformirovala-mobilnoe-prilozhenie-moi-perekriostok/> (дата обращения: 05.01.2026).

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ТРИЗ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ ЦЕНОВЫХ ПРОТИВОРЕЧИЙ В УПРАВЛЕНИИ БРЕНДОМ АВТОЗАПЧАСТЕЙ

Картузов Р.О.

аспирант Московской международной академии

Аннотация. В статье рассматривается проблема ценообразования и управления дистрибьюцией на рынке автозапчастей (Aftermarket). На основе Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) анализируется ключевое противоречие между необходимостью снижения розничной цены для конкурентоспособности и потребностью в высокой маржинальности для мотивации товаропроводящей сети. На примере успешных кейсов брендов JIKIU и NIBK сначала демонстрируются практические пути выхода из данного противоречия, а затем формулируется общая модель решения, основанная на стратегии увеличения воспринимаемой ценности бренда (Brand Equity).

Ключевые слова: управление брендом, рынок автозапчастей, ТРИЗ, ценовые противоречия, дистрибьюция, ценность бренда.

APPLICATION OF TRIZ TOOLS TO RESOLVE PRICING CONTRADICTIONS IN AUTO PARTS BRAND MANAGEMENT

Kartuzov R.O.

Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. This article examines the issue of pricing and distribution management in the aftermarket. Using the Theory of Inventive Problem Solving (TRIZ), it analyzes the key contradiction between the need to reduce retail prices for competitiveness and the need for high margins to motivate the distribution network. Using successful examples from the JIKIU and NIBK brands, it first demonstrates practical solutions to this contradiction and then formulates a general solution model based on a strategy for increasing perceived brand value (Brand Equity).

Keywords: brand management, auto parts market, TRIZ, pricing contradictions, distribution, Brand Equity, marketing strategy.

Введение

Современный российский рынок автозапчастей (Aftermarket) переживает структурную трансформацию, связанную с уходом глобальных западных и японских брендов и экспансией новых торговых марок из стран Азии, а также развитием собственных торговых марок (СТМ) дистрибьюторов. В условиях высокой ценовой конкуренции перед держателями брендов встает острая управленческая задача: как обеспечить рыночную долю и привлечь дистрибьюторов, сохраняя при этом адекватную доходность бизнеса для всех участников цепочки поставок.

Традиционные компромиссные подходы, такие как поиск «средней» цены между потребителем и каналом, в современных условиях перестают работать, поскольку проигрывают в конкуренции с СТМ. Необходимо решение, которое устраняет противоречие, а не сглаживает его. Целью данной работы является применение инструментов теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) для выявления и разрешения ключевых противоречий в управлении брендом автозапчастей, а также обоснование эффективности стратегии управления брендом как следствия такого анализа.

Основная часть

В процессе управления брендом на многоуровневом рынке возникает системный конфликт интересов. Для успешных продаж конечному потребителю (автовладельцу)

продукт должен обладать конкурентной ценой, сопоставимой с аналогами. Однако путь товара от производителя к потребителю проходит через цепочку посредников: дистрибьютор → оптовик → магазин и/или станция технического обслуживания (СТО). Каждый уровень канала требует своей нормы прибыли для покрытия операционных расходов и получения дохода.

Сформулируем Техническое противоречие (ТП) по методологии ТРИЗ [1]: если мы снижаем розничную цену для повышения привлекательности товара на рынке и конкурентоспособности, то мы вынуждены сокращать наценку (маржу) посредников, что приводит к падению их мотивации продавать наш бренд. Если мы увеличиваем наценку посредников (для стимулирования канала продаж и обеспечения их прибыльности), то вынуждены повышать розничную цену, что снижает конкурентоспособность товара по сравнению с бюджетными аналогами, в частности брендами, упаковываемыми под своей торговой маркой продукцию китайских заводов.

Данное противоречие может быть переформулировано в форме Физического противоречия (ФП): Цена товара должна быть низкой чтобы его покупал потребитель, и цена товара должна быть высокой чтобы вмещать наценки всей цепочки посредников.

Анализ современного российского рынка автозапчастей позволяет выявить компании, которые успешно разрешили данное противоречие. Рассмотрим два показательных кейса, основанных на данных отраслевых исследований и интервью с дистрибьюторами (2025) [2] и данных Аналитического агентства Автостат [3].

Кейс 1. Бренд JIKIU (группа Axioma)

Бренд JIKIU (подвеска, сайлентблоки) позиционируется как японская компания, однако является паковочным брендом с размещением производства преимущественно в Китае и наличием собственных складов в ряде стран, включая Россию. В 2020–2024 годах компания провела агрессивную инвестицию в построение ценности бренда:

- Позиционирование по происхождению (японское качество);
- Программа упрощенной гарантии на 2 года или 40 000 км пробега;
- Работа с ключевыми сетями СТО и крупными дистрибьюторами;
- Внедрение VMI (Vendor-Managed Inventory) для расширения представленности ассортимента по региональным дилерским сетям.

После формирования первичной известности в 2024 году компания резко повысила свои цены до премиального уровня, превысив даже цены лидера категории — бренда CTR (одного из признанных качественных брендов на рынке). Первоначально это привело к падению продаж на 15–20%.

После полугода адаптации произошло восстановление объемов, а затем уверенный рост. По данным Аналитического агентства Автостат [3], бренд JIKIU вошел в топ-5 в категории подвески и сайлентблоков, заняв в ряде городов позицию № 2 или 3 [4]. Критически важный результат: при этой ценовой политике бренд обеспечивает отличную маржинальность на всех звеньях цепи (дистрибьютор, субдилер, магазин, СТО), что делает их мотивацию продавать бренд естественной, а не навязанной скидками.

Высокая наценка (как собственная бренда, так и для дистрибьютора на Рекомендованной цене) создала финансовый буфер. Компания смогла инвестировать в VMI-программы: размещает товар на складах дистрибьютора, сохраняя право собственности до момента продажи. Дистрибьютор согласен предоставлять полки в каждом филиале под VMI именно потому, что наценка, оставляемая ему на каждую проданную единицу, достаточна для покрытия основного расхода — логистики последней мили. [2].

Кейс 2. Бренд NIBK (группа Vrixo)

Бренд NIBK (тормозные колодки, диски), позиционируемый как японский паковочный бренд, применил аналогичную стратегию значительно ранее — в 2019 году. Компания встала по цене с известными глобальными премиум-брендами, включая Brembo и TRW, еще до их полного ухода с российского рынка.

Первоначально стратегия вызвала падение продаж. Однако благодаря заблаговременным и целенаправленным инвестициям в Brand Equity (расширенные гарантии, работа с авторизованными СТО, позиционирование по происхождению), а также внедрению VMI-программ для расширения региональной дилерской сети бренд восстановил позиции и начал уверенный рост.

По данным публичной отчетности компании на портале rusprofile.ru [5], бренд NIBK демонстрирует стабильный рост выручки и прибыльности в период с 2019 по 2025 год, что свидетельствует об эффективности как инвестиций в бренд, так и премиальной ценовой политики. NIBK теперь воспринимается потребителем как истинно японский бренд высокого качества, и это восприятие полностью оправдывает премиальную цену.

Сравнение кейсов.

Оба бренда, несмотря на разные временные рамки запуска стратегии, продемонстрировали идентичный сценарий: краткосрочное падение объемов → восстановление через 6–12 месяцев → вход в топ-5 категории → устойчивый рост при высокой маржинальности всех участников канала. Это указывает на закономерность, лежащую в основе стратегии. Розничная же наценка составляет 36%, что является средним по рынку и достаточно привлекательным для канала продаж [4].

Анализ успешного опыта брендов JKIU и NIBK позволяет сформулировать ключевую идею разрешения исходного противоречия: изменение системы оценки товара покупателем через инвестицию в воспринимаемую ценность бренда (Brand Equity) [7]. Вместо того чтобы искать компромисс между ценой и маржой, мы переходим в другое измерение конкуренции — от конкуренции по цене к конкуренции по воспринимаемой ценности.

В терминах ТРИЗ используется «принцип изменения окраски» [1, с. 156] — переоценка параметра сравнения. Вместо вопроса потребителя и канала продаж «насколько дешево?» их приучают задавать вопрос «насколько это выгодно, надежно и качественно?» [6].

Механизм разрешения противоречия реализуется через следующие компоненты стратегии управления брендом:

1. Позиционирование по качеству и происхождению (Brand Narrative) – создание и усиление нарратива о происхождении, качестве и надежности бренда позволяет потребителю присваивать товару более высокую воспринимаемую стоимость. Даже если товар позиционируется как паковочный бренд (размещение заказов на сторонних заводах, без собственного производства), позиционирование, подчеркивающее японское или немецкое происхождение, стандарты контроля качества и гарантийные обязательства, объективно повышает психологическую оценку товара. Потребитель готов платить больше не за физический объект, а за символ надежности и статуса [7].

2. Расширенная гарантия, программы лояльности, доступная техническая поддержка и каналы возврата — это компоненты добавленной ценности, которые не требуют снижения цены на полке. Они повышают воспринимаемую ценность и снижают воспринимаемый риск покупки для потребителя [7].

3. Вместо того чтобы обеспечивать дистрибьютору высокую маржу в обмен на его активное продвижение (push), вендор берет на себя функцию формирования спроса (pull). Это достигается через работу с ключевыми точками продажи (СТО, крупные магазины), прямую коммуникацию с потребителем через цифровые каналы, рекомендательные программы и кейсы успеха. При наличии сильного спроса на бренд посредник согласен на меньшую удельную маржу (так как товар «тянет» покупателя), при этом его конечный доход не снижается за счет более высоких объемов оборота [7].

4. Установление и поддержание рекомендованной цены (РЦ) как в оптовом, так и розничном канале продаж, защищает маржу дистрибьютора и магазина от недобросовестной конкуренции по цене. При наличии известного бренда и спроса со стороны конечного потребителя дистрибьютору, как и магазину, не требуется конкурировать по цене, так как потребитель

ищет именно этот бренд или же продавец в магазине имеет достаточное понимание ценности бренда, чтобы обосновать повышенную цену покупателю.

Высокая маржа становится для дистрибьютора финансовым ресурсом, покрывающим его ключевые издержки (логистика последней мили) и мотивирующим его участвовать в VMI-программах. В рамках VMI вендор размещает товар на складах дистрибьютора, финансируя эти запасы (в том числе через факторинг) за счет полученной от продаж прибыли. Это расширяет представленность бренда в региональных сетях и повышает вероятность покупки потребителем.

Таким образом, высокая цена перестает быть недостатком, а становится инструментом, который генерирует финансовые ресурсы (прибыль), необходимые для финансирования маркетинга, гарантийного сервиса и выгодных финансово-логистических условий для канала сбыта (VMI). Это создает позитивный цикл: Brand Equity → Высокая цена → Адекватная маржа → Ресурсы на маркетинг и VMI → Дополнительные объемы продаж → Устойчивый рост.

Ограничения предлагаемого подхода

Необходимо отметить, что успешное применение данной стратегии возможно при соблюдении ряда условий, в отсутствие которых компания рискует столкнуться с существенными проблемами.

Во-первых, требуется наличие значительного стартового капитала для инвестиций в маркетинг и построение бренда, а также достаточного оборотного капитала для финансирования VMI-программ (или доступа к факторингу на приемлемых условиях).

Во-вторых, необходим длительный инвестиционный горизонт. В рассмотренных кейсах первые результаты восстановления объемов появились в течение 6–12 месяцев после повышения цен, однако полная консолидация позиций в рейтингах брендов заняла 2–3 года.

В-третьих, руководство компании должно обладать стратегической волей и быть готовым к критике и сомнениям со стороны части партнеров и даже собственного коллектива при временном падении объемов продаж на начальном этапе, не отказываясь от выбранной стратегии в пользу краткосрочной выгоды.

Компании, которые не обладают этими ресурсами и возможностями, должны выбрать иные стратегические подходы, например, ценовое лидерство в нишевых сегментах или специализацию на определенных категориях.

Результаты и обсуждение

Применение методологии ТРИЗ к задачам управления брендом позволяет выйти за рамки привычных компромиссов «цена – качество» или «объем – маржа». Сформулированное противоречие между ценовой доступностью для рынка и доходностью для канала продаж эффективно разрешается не через поиск баланса, а через принцип переоценки параметра: вместо конкуренции по цене компания переходит в поле конкуренции по воспринимаемой ценности [1].

Предложенная стратегия управления по модели Brand Equity, выведенная из анализа успешных практик брендов ЛКIU и NIBK, доказывает, что высокая цена может быть не барьером к росту, а инструментом для создания устойчивой бизнес-модели, выгодной как для самого бренда, так и для его партнеров по дистрибуции. Оба бренда добились:

- премиального позиционирования (цена выше или на уровне конкурентов премиум-сегмента);
- восстановления и роста объемов продаж после первоначального падения (6–12 месяцев адаптации);
- входа в топ-5 категории в ряде сегментов рынка [1-4];
- Устойчивой доходности всех звеньев цепи благодаря справедливой марже для дистрибьютора, позволяющей ему покрывать логистические издержки [2].

Это открывает перспективы для других игроков рынка Aftermarket, которые стоят перед острой дилеммой между конкуренцией по цене и необходимостью поддержки экономической целесообразности канала продаж.

Список использованных источников

1. Альтшуллер Г.С. Найти идею: Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 402 с.
2. Каргузов А.В. Интервью с дистрибьюторами рынка автозапчастей (Aftermarket) по кейсам развития брендов JKIU и NIBK. — М., 2025. — Неопубликованные материалы полевого исследования.
3. Аналитическое агентство «Автостат». Российский рынок запасных частей: итоги 2024 года и прогноз до 2026 года. Москва: Автостат, 2025.
4. NIRAX: Материалы по аналитике запчастей и автоматизации магазинов запчастей. Режим доступа: свободный. URL: <https://nirax.ru/experience> (дата публикации: 03.09.2025).
5. Публичная отчетность на портале rusprofile.ru. — 2019–2025. Режим доступа: платный. URL: <https://www.rusprofile.ru> (дата обращения: 30.05.2025).
6. Манн Д. ТРИЗ в бизнесе и менеджменте. — М.: МИФ, 2018. — 432 с.
7. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. — М.: Вильямс, 2005. — 704 с.

ГЕНЕРАТИВНЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ДРАЙВЕР ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В СЕРВИСНЫХ КОМПАНИЯХ

Кучма Дмитрий Ильич

аспирант Московской международной академии

Аннотация. Статья посвящена анализу применения генеративных моделей искусственного интеллекта в системах внутрикорпоративного обучения российских компаний сферы услуг. Рассматриваются ключевые механизмы персонализации обучения на основе больших языковых моделей (LLM), адаптивные алгоритмы формирования индивидуальных образовательных траекторий, а также влияние генеративного ИИ на эффективность развития компетенций сотрудников. Выявлены проблемы внедрения и предложены рекомендации по оптимизации процессов персонализированного корпоративного обучения в условиях растущих требований к навыкам в сфере услуг.

Ключевые слова: генеративный искусственный интеллект, персонализированное обучение, внутрикорпоративное обучение, большие языковые модели, адаптивные системы, сфера услуг

GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF PERSONALIZED IN-HOUSE TRAINING IN SERVICE SECTOR COMPANIES

Kuchma Dmitrii Ilyich

Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. The article is devoted to the analysis of the application of generative artificial intelligence models in corporate training systems of Russian service sector companies. The key mechanisms of learning personalization based on large language models (LLM), adaptive algorithms for forming individual educational trajectories, and the impact of generative AI on the effectiveness of employee competency development are examined. Problems of implementation are identified and recommendations for optimizing personalized corporate training processes in the context of growing skill requirements in the service sector are proposed.

Keywords: generative artificial intelligence, personalized learning, in-house training, large language models, adaptive systems, service sector

Введение

Современные российские компании сферы услуг сталкиваются с беспрецедентными вызовами в развитии кадрового потенциала. Быстро меняющиеся требования рынка, необходимость постоянного обновления компетенций сотрудников и растущая конкуренция за таланты требуют инновационных подходов к организации внутрикорпоративного обучения. В этом контексте генеративные модели искусственного интеллекта открывают принципиально новые возможности для создания адаптивных, персонализированных систем развития персонала [1].

Цель статьи заключается в анализе применения генеративного искусственного интеллекта как инструмента персонализации внутрикорпоративного обучения в российских компаниях сферы услуг, а также выявлении механизмов его влияния на эффективность управления человеческими ресурсами.

Генеративный ИИ и парадигма персонализированного обучения

В последние годы произошел качественный скачок в развитии технологий искусственного интеллекта. Если первое поколение основанных или работающих при помощи искусственно-

го интеллекта платформ (AI-driven платформ) для корпоративного обучения фокусировалось на адаптации контента на основе анализа статистических данных о результатах тестирования, то генеративные модели открыли принципиально новые возможности [2]. Генеративные большие языковые модели (LLM) представляют собой революционный инструмент для трансформации процессов обучения, они обладают способностью не только анализировать информацию, но и создавать уникальный, адаптированный под конкретного пользователя образовательный контент в реальном времени [3].

Способность генеративного ИИ создавать персонализированный контент кардинально отличает его от традиционных адаптивных систем, которые выбирают готовый контент из имеющейся базы данных. Исследования показывают, что системы персонализированного обучения, основанные на генеративном ИИ, обеспечивают динамическое формирование образовательных траекторий, учитывающих когнитивные особенности каждого сотрудника [4].

Процесс персонализации на основе генеративного ИИ функционирует через несколько взаимосвязанных механизмов:

1. Система анализирует когнитивный профиль сотрудника, включая его стиль обучения, текущий уровень знаний, скорость усвоения информации и предпочитаемые форматы подачи материала [5].

2. На основе этого анализа генеративная модель создает индивидуальную образовательную траекторию, адаптируя сложность задач, темп обучения и форму представления информации.

3. Система предоставляет персонализированную обратную связь, объясняя ошибки сотрудника в контексте его конкретных пробелов в знаниях.

Особенно важно, что генеративные модели способны работать в контексте. Это означает, что система может учитывать специфику должности сотрудника, его карьерные цели, текущие вызовы на рабочем месте и корпоративную культуру компании при формировании учебного контента [6]. Для сферы услуг это имеет критическое значение, так как компетенции в этом секторе тесно связаны с межличностными навыками, способностью решать нестандартные проблемы и адаптироваться к различным сценариям взаимодействия с клиентами.

Механизмы адаптивной персонализации в корпоративном обучении

Адаптивные системы персонализированного обучения на базе генеративного ИИ функционируют по принципу динамической траектории обучения. Согласно исследованиям, адаптивные системы формируют индивидуальные образовательные траектории через анализ цифровых следов деятельности обучающегося, позволяя системе понимать предпочтения и стиль обучения каждого пользователя [7]. В отличие от статических курсов, каждая сессия обучения уникальна и строится в реальном времени на основе результатов предыдущих взаимодействий с системой.

Алгоритм функционирует следующим образом: сотрудник начинает с диагностического этапа, где система оценивает его текущий уровень знаний и навыков. Затем генеративная модель создает персонализированный учебный контент, который может включать объяснения концепций, примеры из практики, интерактивные задания или случаи из реальной деятельности компании. После выполнения задания система анализирует не только правильность ответа, но и процесс решения, затруднения, которые испытывал сотрудник, и его когнитивные стратегии [8].

Ключевой элемент адаптивной персонализации - динамическое формирование образовательной траектории. Если сотрудник быстро усваивает материал, система автоматически повышает сложность задач и переходит к более продвинутым компетенциям. Если же возникают затруднения, система замедляет темп, предоставляет дополнительные объяснения или предлагает альтернативные подходы к изучению материала.

Генеративный ИИ революционизирует образование, предоставляя возможности для создания высоко персонализированных и адаптивных образовательных сред благодаря интегра-

ции больших языковых моделей в системы интеллектуального обучения [9]. Исследования демонстрируют, что сотрудники, обучающиеся с использованием адаптивных систем на базе генеративного ИИ, показывают значительно лучшие результаты в сравнении с традиционными методами обучения.

Генеративный ИИ как инструмент развития надпрофессиональных навыков

Сфера услуг предъявляет особые требования к надпрофессиональным компетенциям сотрудников. Развитие гибких навыков, таких как коммуникация, управление конфликтами, эмпатия и критическое мышление, становятся все более критичными для успеха в сервисных компаниях [10]. Традиционное корпоративное обучение часто недостаточно эффективно в развитии таких навыков, так как они требуют интерактивной практики и персональной обратной связи.

Генеративные модели ИИ открывают новые возможности для развития надпрофессиональных навыков. Система может имитировать различные сценарии взаимодействия с клиентом, коллегой или руководителем, предоставляя сотруднику возможность практиковать навыки в безопасной среде [11]. При этом система анализирует не только содержание ответа, но и его стиль, эмоциональный тон, структуру аргументации, обеспечивая развернутую обратную связь.

Например, в системе персонализированного коучинга на базе генеративного ИИ сотрудник может отрабатывать навыки ведения сложного разговора с клиентом, который недоволен качеством обслуживания. Система создает реалистичный сценарий, реагирует на действия сотрудника естественным образом, а затем предоставляет анализ произошедшего: что получилось хорошо, где были ошибки, какие альтернативные подходы были возможны, и почему рекомендуемый подход был бы эффективнее. Такой подход показывает эффективность, сравнимую с 1:1 коучингом, но при значительно более низких затратах.

Генеративный ИИ также позволяет создавать специализированные сценарии, направленные на формирование критического мышления и умения принимать решения в условиях неопределенности, что особенно актуально для профессионалов сферы услуг [12]. Интеграция генеративного ИИ в образовательные системы предоставляет выдающиеся возможности для поддержки процессов принятия решений, однако требует специального внимания к этическим вызовам, связанным с применением этих технологий в высшем образовании и корпоративном обучении [3].

Метрики эффективности персонализированного обучения на базе генеративного ИИ

Оценка эффективности внедрения генеративного ИИ в системы корпоративного обучения требует комплексного подхода. Традиционные метрики, такие как прохождение курса или результаты тестирования, недостаточны для полной оценки влияния на эффективность управления человеческими ресурсами.

В российском контексте вопросы измерения эффективности обучения приобретают особую актуальность. Исследования показывают, что компании, которые внедряют адаптивные системы персонализированного обучения, получают возможность отслеживать малейшие сдвиги в развитии компетенций, которые традиционные системы упускают. Система может фиксировать изменения в скорости принятия решений, качестве анализа информации, способности к рефлексии и другие показатели, которые коррелируют с производительностью сотрудника [13].

Персонализированное обучение с использованием генеративного ИИ и цифровых двойников открывает новые горизонты для развития трудовых ресурсов в условиях индустрии 4.0 [14], позволяя компаниям создавать виртуальные симуляции рабочих сценариев и отслеживать развитие компетенций в реальном времени.

Ключевые метрики эффективности включают:

□ Скорость освоения новых компетенций (измеряется в часах практического применения до достижения компетентности).

- Качество применения полученных знаний на практике.
- Уровень вовлеченности сотрудников в процесс обучения.
- Показатели удержания сотрудников в компании.
- Рентабельность инвестиций (ROI) в обучение.

Проблемы и вызовы внедрения генеративного ИИ в российских компаниях сферы услуг

Несмотря на очевидные преимущества, российские компании сферы услуг сталкиваются с рядом существенных вызовов при внедрении генеративного ИИ в системы корпоративного обучения:

1. Это вопрос интеграции с существующими системами управления персоналом и обучением. Большинство российских компаний уже инвестировали в традиционные LMS-платформы, и интеграция генеративного ИИ требует либо значительных технических модификаций, либо миграции на новые платформы [15].

2. Возникает проблема обеспечения конфиденциальности данных сотрудников. Системы персонализированного обучения на базе генеративного ИИ требуют сбора и анализа значительного объема информации о стиле обучения, когнитивных особенностях, проблемах в работе и других чувствительных данных. Необходимо обеспечить соответствие требованиям российского законодательства по защите персональных данных [16].

3. Актуальна проблема качества локализации контента. Генеративные модели, обученные преимущественно на английском языке, могут создавать контент, который учитывает культурные особенности и специфику бизнеса в сфере услуг в России не в полной мере. Кроме того, необходимо обеспечить соответствие контента российским нормативным требованиям и лучшим практикам [17].

4. Существует проблема подготовки кадров, способных управлять и настраивать системы персонализированного обучения на базе генеративного ИИ. Исследования показывают, что в компаниях часто не хватает специалистов с необходимым уровнем знаний в области машинного обучения, обработки естественного языка (NLP) и педагогики. Вопрос о подготовке квалифицированного персонала в сфере искусственного интеллекта остается актуальным для российской экономики [18].

Рекомендации по оптимизации внедрения генеративного ИИ в системы внутрикорпоративного обучения

Для успешного внедрения генеративного ИИ в системы внутрикорпоративного обучения в сфере услуг рекомендуется следующее:

1. Стратегическое планирование. Перед внедрением генеративного ИИ необходимо провести комплексный анализ текущих потребностей компании в развитии компетенций, определить приоритетные области обучения и установить четкие KPI, которые система должна улучшить.

2. Постепенная интеграция. Внедрение рекомендуется проводить пилотным методом, начиная с небольшой группы сотрудников и постепенно расширяя охват. Это позволит выявить и решить проблемы на ранних этапах и проверить эффективность подхода.

3. Обеспечение прозрачности и доверия. Необходимо активно информировать сотрудников о том, как работает система, какие данные собираются, и как они используются. Доверие к системе персонализированного обучения является критическим фактором успеха [19].

4. Инвестирование в локализацию контента. Следует создать команду специалистов, которая будет адаптировать контент, генерируемый системой, для соответствия специфике компании, отрасли и культурным особенностям.

5. Развитие цифровой грамотности. Необходимо обучить HR-специалистов и руководителей основам работы с системами персонализированного обучения на базе генеративного ИИ, чтобы они могли максимально эффективно использовать технологию.

6. Регулярный мониторинг и оптимизация. Следует постоянно анализировать эффективность системы, собирать обратную связь от пользователей и вносить необходимые коррективы для обеспечения устойчивого развития.

Заключение

Генеративный искусственный интеллект представляет собой революционную технологию для персонализации внутрикорпоративного обучения в российских компаниях сферы услуг. Способность этой технологии создавать адаптивный, персонализированный контент в реальном времени, обеспечивать развернутую обратную связь и развивать как профессиональные, так и надпрофессиональные навыки, открывает новые горизонты для повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Компании, которые активно внедряют генеративный ИИ в свои системы обучения, получают значительные конкурентные преимущества: улучшение показателей развития персонала, повышение вовлеченности в обучение и инновационной активности. Однако успешное внедрение требует стратегического подхода, внимания к вопросам интеграции, конфиденциальности и локализации контента.

Таким образом, генеративный ИИ не просто расширяет возможности существующих систем обучения, но принципиально трансформирует парадигму корпоративного развития, переводя ее от унифицированного подхода к истинной персонализации, которая учитывает индивидуальные особенности каждого сотрудника и способствует раскрытию его полного потенциала.

Список использованных источников

1. Блиникова А. В., Йинг Д. К. Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами // Вестник ГУУ. 2020. №7. С. 14-21.
2. Применение искусственного интеллекта в инновационной деятельности промышленных предприятий / Е-менеджмент. 2021. Т. 8. № 2. С. 35-48.
3. Развитие автономных систем искусственного интеллекта для корпоративного управления // Журнал экономических наук. 2024. Т. 15. № 3. С. 78-95.
4. Формирование индивидуальной образовательной траектории в адаптивных системах управления обучением // Открытое образование. 2021. Т. 25. № 1. С. 18-37.
5. Когнитивные особенности новых поколений студентов как причина изменения подходов к методике преподавания // Наука и образование. 2021. Т. 2. С. 45-62.
6. Особенности корпоративного управления в условиях цифровизации экономики // Вестник Евразийского экономического союза. 2025. Т. 21. № 2. С. 112-128.
7. Когнитивная модель электронных траекторий обучения на основе цифрового следа / Открытое образование. 2020. Т. 24. № 3. С. 19-35.
8. Методика оценки качества управления образовательным процессом высшего учебного заведения по результатам подготовки выпускников // Образование и саморазвитие. 2021. Т. 16. № 1. С. 56-70.
9. Развитие гибких навыков муниципальных служащих как критерия эффективности и качества работы // Вестник Адыгейского государственного университета. 2023. Т. 1. С. 55-68.
10. Подготовка персонала в системе управления человеческими ресурсами: инновационные подходы // Актуальные проблемы управления. 2023. Т. 9. № 4. С. 98-112.
11. The Dual Edge of Generative AI in E-Learning: Supporting Decision-Making Under Uncertainty While Confronting Ethical Challenges in Higher Education / E-Learning Journal. 2025. Vol. 18. No. 2. P. 1-28.
12. Generative AI and Its Impact on Personalized Intelligent Tutoring Systems / Journal of Educational Technology & Society. 2024. Vol. 27. No. 4. P. 215-240.
13. The Advancement of Personalized Learning Potentially Accelerated by Generative AI / Journal

- of Educational Computing Research. 2025. Vol. 62. No. 2. P. 445-478.
14. Personalized Education with Generative AI and Digital Twins: VR, RAG, and Zero-Shot Sentiment Analysis for Industry 4.0 Workforce Development / IEEE Transactions on Learning Technologies. 2025. Vol. 18. No. 1. P. 52-68.
 15. Navigating AI Transformation: Human Resource Development Strategies for Corporate Learning / International Journal of Artificial Intelligence and Computing. 2024. Vol. 13. No. 4. P. 1-28. DOI: <https://doi.org/10.36079/lamintang.ijaic-130401>
 16. How Generative AI Influences Students' Self-Regulated Learning and Critical Thinking Skills? A Systematic Review / International Journal of Educational and Pedagogical Sciences. 2025. Vol. 19. No. 1. P. 1-45.
 17. Generative AI in Higher Education: Navigating Benefits and Challenges in the Technological Era / Journal of Applied Research in Higher Education. 2025. Vol. 17. No. 3. P. 445-465. DOI: <https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2025-0103>
 18. Staffing the Sphere of Artificial Intelligence with Higher-Educated Personnel / University Management: Practice and Analysis. 2023. Vol. 27. No. 2. P. 76-91.
 19. The Role of Learner Trust in Generative Artificially Intelligent Learning Environments / Journal of Educational Technology & Society. 2025. Vol. 18. No. 1. P. 78-95.

ПРАКТИКА НАСТРОЙКИ ГРУПП ФИНАНСОВОГО УЧЕТА В 1С:ERP: УЧЕТ ЗАПАСОВ И РАСЧЕТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ

Ларин Е.О.

аспирант Московской международной академии

Аннотация. В статье представлена практическая методология настройки групп финансового учета в системе 1С:ERP, являющихся ключевым инструментом финансовой классификации в ERP-системе. Детально рассмотрены практические кейсы настройки групп для учета запасов и расчетов с поставщиками. Приведенные настройки демонстрируют возможность реализации сложных учетных политик и служат одним из готовых вариантов для внедрения.

Ключевые слова: ERP-система, класс оценки, группа финансового учета, учет запасов, счета учёта, расчеты с поставщиками, регламентированный учет.

PRACTICE OF CONFIGURING FINANCIAL ACCOUNTING GROUPS IN 1С:ERP: INVENTORY ACCOUNTING AND SETTLEMENTS WITH SUPPLIERS

Larin E.O.

Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. The article presents a practical methodology for configuring Financial Accounting Groups in the 1С:ERP system, which serve as the primary tool for financial classification. It details practical case studies of setting up groups for inventory management and accounts payable. The provided configurations demonstrate the ability to implement complex accounting policies and serve as one of the ready-made paths for implementation.

Keywords: ERP-system, valuation class, financial accounting group, inventory accounting, chart of accounts, accounts payable, statutory accounting.

В условиях цифровой трансформации экономики эффективное управление запасами становится критически важным фактором конкурентоспособности предприятия. Корпоративные информационные системы, в частности ERP-системы, выступают ключевым инструментом для достижения прозрачности и достоверности финансовых данных о материально-производственных запасах (МПЗ).

Одной из наиболее сложных и фундаментальных задач в рамках конфигурации финансового модуля при внедрении ERP-системы является построение адекватной финансовой классификации номенклатуры. От этого зависит корректность отражения себестоимости, формирования проводок и, как следствие, итоговых финансовых результатов. Ключевым элементом, связывающим номенклатурную единицу с планом счетов бухгалтерского учета, выступает должен выступать определенный параметр – атрибут номенклатуры, который содержит в себе связь со статьями расходов и доходов, а также счетами бухгалтерского учета.

При рассмотрении двух самых крупных и распространённых на территории СНГ ERP-систем – SAP ERP и 1С:ERP можно отметить разный подход в реализации связи номенклатуры с финансовыми параметрами. В SAP ERP существует централизованное понятие «класса оценки» (англ. Valuation Class) – это обязательный атрибут в учетных данных материала (в рамках учётной области), выполняющий функцию финансового классификатора путём определения группы бухгалтерских счетов, используемых для стоимостного учета материала при различных хозяйственных операциях (поступление, списание, перемещение). Класс оценки является связующим звеном между управлением материалами и финансовым учётом, поскольку на его основе система автоматически определяет корреспондирующие счета в проводках, обеспечивая целостность и достоверность данных в главной бухгалтерской книге.

В системе 1С:ERP учёт стоимости материально-производственных запасов реализован через гибкий механизм «Группы финансового учета» (рис. 1).

Рисунок 1. Элемент справочника «Группы финансового учета»

Данный объект метаданных является ключевым аналитическим разрезом в плане счетов для учёта запасов и выполняет схожую функцию, связывая номенклатурную позицию с конкретными счетами бухгалтерского учета. Группа финансового учета (ГФУ) — это справочник, элемент которого определяет правила отражения стоимости конкретной номенклатурной единицы или их группы в бухгалтерском учете. Это определенный сценарий, который указывает системе, на каком счете и в разрезе каких дополнительных аналитик следует учитывать затраты при поступлении, перемещении и выбытии объекта (таб. 1).

Таблица 1.

Пример заполнения элемента ГФУ для номенклатуры запасных частей

Шаг операции	Описание действия
Создание нового элемента в справочнике «Группы финансового учета»	В поле «Наименование» вводим: 10.05_Запасные части. Использование префикса счета (10.05) в названии является распространенной практикой для удобства идентификации. В поле «Вид ценности» выбираем из справочника значение «Товары». Это общий классификатор, который может использоваться в отчетах и для групповых настроек.
Настройка счетов учета стоимости (Запасы)	В разделе «Счета учета стоимости» заполняются следующие поля: – «Затраты на приобретение»: 15.01 (Заготовление и приобретение материальных ценностей). Счет используется для временного накопления затрат на покупку до момента оприходования. – «На складе»: 10.05 (Запасные части). Это основной счет, на котором будет учитываться стоимость запасных частей, находящихся на хранении. – «В переработке»: 10.07 (Материалы, переданные в переработку). Счет используется, если материалы передаются сторонней организации для выполнения каких-либо работ.

Настройка счетов учета продаж	<p>В разделе «Счета учета продаж» заполняются следующие поля:</p> <p>«Выручка»: 91.01 (Прочие доходы). Важное отличие от стандартного учета товаров: поскольку запасные части не являются основной деятельностью для перепродажи, их реализация отражается как прочий доход, а не как выручка от продаж (счет 90.01).</p> <p>«Себестоимость»: 91.02 (Прочие расходы). Соответственно, себестоимость проданных запасных частей списывается на прочие расходы.</p> <p>«НДС при продаже»: 91.02 (Прочие расходы). Настройка указывает, что начисленный к уплате НДС также относится на прочие расходы. Это характерно для операций, не являющихся обычными видами деятельности, где НДС обычно включается в цену реализации.</p>
Настройка счетов учета резервов	<p>В разделе «Счета учета резервов» заполняется следующее поле:</p> <p>«На складе»: 14.01 (Резервы под снижение стоимости материальных ценностей). Этот счет используется, если компания создает резерв под обесценение запасов (например, устаревшие или морально устаревшие запасные части).</p>
Настройка забалансового учета	<p>В разделе «Прочие счета учета» заполняются счета для учета ценностей, не принадлежащих организации, но временно находящихся у нее, а в «Материалы, принятые в переработку» используются счета для учета давальческого сырья, стоимость которого не отражается в балансе.</p>

Данная настройка позволит автоматически формировать корректные бухгалтерские проводки для всех операций с данной категорией номенклатуры. Созданная группа «10.05_Запасные части» представляет собой законченный финансовый сценарий. Его ключевой особенностью является отражение операций по запасным частям через счета прочих доходов и расходов (91), что указывает на их вспомогательную, неосновную роль в хозяйственной деятельности.

Пример проводок при реализации запасной части:

- Дт 62.01 Кт 91.01 — Отражена выручка от продажи.
- Дт 91.02 Кт 10.05 — Списана себестоимость запасной части.
- Дт 91.02 Кт 68.02 — Начислен НДС к уплате в бюджет.

Данный пример наглядно демонстрирует, как группа финансового учета в 1С:ERP консолидирует в себе сложную учетную политику, обеспечивая автоматическое формирование юридически и экономически корректных проводок для сотен и тысяч номенклатурных позиций, объединенных общим экономическим смыслом.

Помимо настроек для номенклатуры системе 1С:ERP требуется также дополнительная настройка «Групп финансового учета расчётов с поставщиками» (рис. 2) для проведения документов в системе, так как операции проводятся одновременно с применением нескольких объектов метаданных – справочников «Номенклатура» и «Контрагенты» (поставщики или клиенты).

☆ 60.01.1\60.02.1 Расчеты с поставщиками (руб.) ТМЦ (Группа... 🔗 ⓘ 🗑 ✕

Записать и закрыть Записать Еще - ?

Наименование: 60.01.1\60.02.1 Расчеты с поставщиками (руб.) ТМЦ

Описание:

Группа:

Используется для объектов расчетов с: поставщиками

Ведется учет расчетов в иностранной валюте

Отражение в регламентированном учете

Краткосрочные **Долгосрочные**

Долг: 60.01.1 60.01.2

Авансы: 60.02.1 60.02.2

Тара: 76.05.1

Неотфактурованные поставки: 60.НП

Перенос долгосрочной задолженности: 60.Р

Резервы: 63.02.1

НДС с авансов: 76.ВА

Счета учета используются при отражении документов в учете, если для организации не настроены исключения.
[Изменить настройки счетов учета по организациям \(1\)](#)

Рисунок 2. Атрибутный состав элемента справочника «Группы финансового учета расчётов с поставщиками»

Атрибутный состав элемента рассматриваемого системного объекта включает в себя счета бухгалтерского учёта, которые будут использованы при отражении данных в регламентированном учёте после создания проводки в системе. Для автоматизации учета взаиморасчетов с контрагентами-поставщиками за товарно-материальные ценности рассмотрим пример создания группы финансового учета «60.01.1\60.02.1 Расчеты с поставщиками (ТМЦ)» в Таблице 2.

Таблица 2.

Пример заполнения элемента ГФУ для расчетов с партнерами

Шаг операции	Описание действия
Создание нового элемента и базовые настройки	В качестве наименования предлагается установить следующую форму записи: 60.01.1\60.02.1 Расчеты с поставщиками (ТМЦ). Таким образом, наименование сразу указывает на основные используемые счета, что облегчает его идентификацию. В поле «Используется для объектов расчета с» необходимо выбрать из выпадающего списка значение «с поставщиками». Это ключевая настройка, которая определяет, что данная группа будет применяться именно к контрагентам с ролью «Поставщик», и позволяет системе корректно фильтровать варианты подстановки в документах.
Настройка отражения в регламентированном учете для краткосрочного периода	В блоке «Краткосрочные» заполняем счета для задолженности, срок погашения которой не превышает 12 месяцев. «Долг»: 60.01.1 (Расчеты с поставщиками и подрядчиками - краткосрочная задолженность). Счет используется для учета основной суммы долга перед поставщиком после оприходования ТМЦ. «Авансы»: 60.02.1 (Расчеты по авансам выданным - краткосрочная задолженность). Счет используется для учета сумм предоплаты (авансов), переданных поставщику.

	<p>«Тара»: 76.05.1 (Расчеты с прочими дебиторами и кредиторами - тара). Специальный счет для учета многооборотной тары, подлежащей возврату поставщику.</p> <p>«Неотфактурованные поставки»: 60.НП (Счет для учета расчетов по неотфактурованным поставкам). Счет используется для оприходования ТМЦ, по которым не получены счет-фактура и другие сопроводительные документы.</p> <p>«Перенос долгосрочной задолженности»: 60.Р (Счет для учета перенесенной задолженности). Счет используется при переводе долгосрочной задолженности в краткосрочную.</p> <p>«Резервы»: 63.02.1 (Резервы по расчетам с дебиторами - краткосрочные). Счет для создания резерва сомнительных долгов по полученным от поставщиков авансам, если есть риск неполучения ТМЦ.</p> <p>«НДС с авансов»: 76.ВА (НДС по авансам выданным). Счет используется для учета входного НДС, предъявленного к вычету с перечисленных авансов.</p>
Настройка отражения в регламентированном учете для долгосрочного периода	<p>В разделе «Долгосрочные» заполняются счета для задолженности со сроком погашения более 12 месяцев:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Долг»: 60.01.2 (Расчеты с поставщиками и подрядчиками - долгосрочная задолженность). – «Авансы»: 60.02.2 (Расчеты по авансам выданным - долгосрочная задолженность).

Данная настройка обеспечит корректное отражение задолженности, авансов выданных, а также связанных с ними резервов и налогов в регламентированном учете. Созданная группа «60.01.1\60.02.1 Расчеты с поставщиками (ТМЦ)» представляет собой комплексный финансовый сценарий для учета всех аспектов взаиморасчетов с поставщиками. Система автоматически будет выбирать правильные счета для отражения долга, аванса, резерва и НДС, основываясь на данной группе, назначенной контрагенту. Настройка позволяет вести учет поступивших, но недокументированных ценностей, обеспечивает обособленный учет возвратной тары, позволяет следовать требованиям МСФО и создать резерв по выданным авансам, а четкое разделение на краткосрочную и долгосрочную задолженность необходимо для корректного формирования бухгалтерского баланса.

Пример проводок при выдаче аванса поставщику, для которого назначена данная ГФУ:

– Дт 60.02.1 Кт 51 — Перечислен аванс поставщику (отражена краткосрочная дебиторская задолженность).

– Дт 68.02 Кт 76.ВА — Принят к вычету НДС с выданного аванса.

Данный пример демонстрирует, как группы финансового учета для расчетов являются столь же мощным инструментом, как и группы для номенклатуры. Они позволяют реализовать сложную учетную политику компании в части работы с дебиторами и кредиторами, обеспечивая глубину аналитики и соответствие требованиям законодательства.

Таким образом, группы финансового учета в системе 1С:ERP являются объединяющей единицей, их эффективность раскрывается в тесной взаимосвязи с другими элементами системы, формируя целостную архитектуру финансового учета на основе последовательно оформленных документов: заявки на закупку, приобретения товаров и услуг, принятия товаров на склад и внутреннего потребления, где они фигурируют как части элементов, которые консолидируются в единую строку отчетности. Они выступают центральным инструментом финансовой классификации номенклатуры и контрагентов, обеспечивают формализацию

учетной политики, автоматизацию бухгалтерских проводок и формирование детальной аналитики. Понимание их сущности, архитектуры взаимосвязей и финансовых последствий их настройки является обязательным условием для построения достоверной и эффективной системы учета МПЗ в рамках ERP-системы.

Список использованных источников

1. Бобровников А.Э. Введение в управление проектами внедрения ERP-систем. М.: ИС-Паблишинг, 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=62996776 (дата обращения: 17.11.2025).

2. Шитова Т.Ф. ERP-система - эффективный инструмент развития цифровой экономики // Муниципалитет: экономика и управление. 2021. №2 (35) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/erp-sistema-effektivnyu-instrument-razvitiya-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 22.11.2025).

3. Financial Reporting of Organizations, 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/355769526_The_Relationship_between_the_Implementation_of_ERP_Systems_and_the_Financial_and_Non_Financial_Reporting_of_Organizations (дата обращения: 17.11.2025).

4. SAP Help Portal. Ключевые концепции в основных записях продуктов – Корпоративная структура, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://help.sap.com/docs/SAP_S4HANA_CLOUD/f86dc2eb1f8b48c880a7607213104b27/917cbd534f22b44ce1000000a174cb4.html?locale=ru-RU (дата обращения: 21.11.2025).

5. Zhaohua Liu. Research on the applicability of financial management system based on computer ERP-system, 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/350905439_Research_on_the_Applicability_of_Financial_Management_System_Based_on_Computer_Erp_System (дата обращения: 22.11.2025).

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В ИТ-КОМПАНИЯХ: ГИБРИДНЫЙ ПОДХОД

Подковальников Алексей Дмитриевич
аспирант Московской международной академии

Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ пяти подходов к оценке эффективности внутрифирменного обучения, адаптированных для условий ИТ-компаний. Для каждой методики изложены процедурные шаги и требования к данным; проанализированы трудоёмкость измерений, основные источники искажений и проблемы атрибуции. На основе сопоставления предложена практическая стратегия использования гибридных схем. Работа формулирует рекомендации по пилотированию, сбору данных и верификации выводов, а также указывает направления дальнейших эмпирических исследований для унификации методик в российских ИТ-компаниях.

Ключевые слова: внутрифирменное обучение, оценка эффективности обучения, обучающая аналитика, модель Киркпатрика, монетизация образовательных эффектов.

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC AND OPERATIONAL EFFECTIVENESS OF CORPORATE TRAINING IN IT COMPANIES: A HYBRID APPROACH

Podkovalnikov Alexey Dmitrievich
Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. The article presents a comparative analysis of five approaches to evaluating the effectiveness of in-house training, adapted to the conditions of IT companies. Procedural steps, formulas, and data requirements are outlined for each technique; the complexity of measurements, the main sources of distortion, and attribution problems are analyzed. Based on the comparison, a practical strategy for using hybrid schemes is proposed. The work formulates recommendations on piloting, data collection and verification of conclusions, as well as indicates the directions of further empirical research for the unification of methods in Russian IT companies.

Keywords: in-house training, evaluation of learning effectiveness, learning analytics, Kirkpatrick model, monetization of educational effects.

Введение. В современных ИТ-компаниях внутреннее обучение сотрудников перестало быть вспомогательной функцией: оно стало инструментом обеспечения конкурентоспособности, скорости инноваций и удержания кадров в условиях дефицита специалистов. Классические модели оценки эффективности обучения [Казакова 2022: 437], такие как модель Киркпатрика, дают структурированный каркас для измерения реакции, обучения, изменения поведения и конечных результатов, что делает их привычной отправной точкой для практики обучения и развития персонала в корпоративной среде.

Параллельно широко применяется финансовая оценка возврата инвестиций и её практическая адаптация в рамках модели Филлипса, где усилия по переводу эффектов обучения в денежные эквиваленты позволяют обосновывать вложения перед финансовыми департаментами. Однако расчёт ROI (от англ. Return on Investment - показатель окупаемости инвестиций) в области социальных навыков и сложных трансформаций сталкивается с проблемами атрибуции и сбором надёжных данных.

Одновременно развивается направление образовательной аналитики: спецификации вроде xAPI (от англ. Experience Application Programming Interface – способ передачи данных об опыте) расширяют возможности сбора событий обучения и позволяют объединять данные систем управления обучением, баз данных записей об учебных действиях, а также

производственные метрики. Такой опирающийся на статистические данные подход открывает путь к более тонкому анализу корреляций между обучением и операционными показателями. Для практики ИТ-компаний критичны оперативные, «прикладные» метрики, например ТТР (от англ. Time-to-Proficiency - время, необходимое сотруднику, чтобы выйти на требуемый уровень продуктивности). ТТР особенно важен при массовом найме и переквалификации, поскольку напрямую влияет на скорость доставки продукта и экономику адаптации новых сотрудников. Несмотря на наличие перечисленных подходов, в научной и прикладной литературе наблюдается ряд проблем: недостаточно систематизированных сравнений методов применительно к специфике ИТ-команд, ограниченная доступность верифицируемых эмпирических кейсов из российских компаний, сопоставимых с зарубежными практиками, слабая унификация по набору входных данных и требуемых метрик для каждой модели. Эти пробелы осложняют выбор методики оценки и интеграцию данных об обучении и развитии персонала [Балашова 2022: 3] в управленческую отчётность.

В данной статье мы проведём сравнительный анализ пяти практико-ориентированных моделей оценки эффективности обучения [Набиева 2024: 15] определить их сильные и слабые стороны, требования к данным и применимость для разных типов обучающих программ.

Основная часть. Выбор моделей для сравнения опирается на прагматические и методологические критерии: охват различных уровней измерения эффекта, пригодность для условий продуктивных ИТ-команд с короткими итерациями и автоматизированными метриками, практическая распространённость и поддержка инструментами, как в зарубежных, так и в российских компаниях. Эти критерии иллюстрируют, что выбранные модели дают взаимодополняющие перспективы: одни - для стратегической отчётности перед руководством, другие - для оперативного управления и оптимизации учебного процесса, третьи - для систематизации качественных наблюдений.

Во введении выше отмечены методологические пробелы: недостаточная унификация данных для сравнения моделей, ограниченная доступность верифицируемых эмпирических кейсов в российских реалиях и проблемы атрибуции эффектов обучения к бизнес-результатам. Эти методологические пробелы диктуют необходимую последовательность действий: помимо описания самих моделей следует сопоставить их требования к данным, сопутствующие методические ресурсы и характерные источники искажений. В следующей части мы последовательно рассмотрим для каждой модели набор входных показателей, оценим трудоёмкость их получения и проанализируем типичные риски атрибуции, опираясь на эмпирические и теоретические критерии. Такой подход позволит сопоставить модели на уровне концепций и оценить их практическую применимость в российских ИТ-реалиях.

1. Модель Киркпатрика требуемые данные [Шендель 2021: 765]: анкеты реакции (уровень удовлетворённости), тестирование до и после обучения, оценки поведения (360°- оценка или менеджерская оценка), набор соответствующих бизнес - KPI (от англ. Key Performance Indicators - ключевые показатели эффективности).

Трудоёмкость: средняя - сбор данных по реакции участников и по обучению (пред-/пост-тесты, анкеты удовлетворённости) сравнительно прост; оценка переноса в работу требует координации с менеджерами, наблюдений и систематизации качественных данных; измерение организационных результатов сопряжено с необходимостью доступа к операционным и финансовым показателям и обычно наиболее трудоёмко.

Риски смещения - атрибуции:

Участники завышают реакцию, самооценку.

Сезонные/внешние эффекты на поведение и KPI (проекты, организационные изменения).

Атрибуция - как доказать, что изменение KPI вызвано именно обучением.

Как снижать риски: использовать контрольные группы, смешанные методы (качественные интервью + количественные показатели),

фиксировать временные окна и контролировать ковариаты.
2. *Модель Филлипса (Phillips ROI)* требует данные: все метрики Киркпатрика плюс: числовая оценка влияния обучения на KPI (в процентах или единицах), данные о затратах (разработка контента, рабочее время, стоимость платформы), бухгалтерские показатели для монетизации (ставки труда, стоимость часа инженера, стоимость исправления дефекта и т.п.).

Трудоёмкость: высокая - требует экспертизы для монетизации эффектов, доступа к финансовым данным и времени экспертов для оценки доли влияния обучения.

Риски смещения - атрибуции:

- Завышение оценки влияния (эксперты могут переоценивать вклад обучения).
- Проблемы с точностью финансовых оценок (оценка стоимости часа, расчет экономии).

Как снижать риски: применять метод контроля и оценки влияния (контрольные группы/статистические методы), документировать допущения, использовать чувствительный анализ [Ширинкина 2022: 56] и интервальные оценки.

3. *Классическая финансовая формула ROI* требует следующие данные: суммарные прямые затраты на программу; идентифицированные прямые денежные выгоды (экономия времени, снижение затрат на внешних подрядчиков, возросшая производительность, сниженные штрафы/ликвидация дефектов).

Трудоёмкость: от низкой до средней - когда выгоды прозрачны, расчёт прост; когда выгоды непрямые - требуется аналитика и экспертные оценки.

Риски смещения/атрибуции: те же, что и у Phillips, но часто в упрощённой форме: риск неверной идентификации выгод, завышения экономии.

Как снижать риски: документировать методику расчёта выгод, использовать conservative (вменённые) оценки и, при возможности, подтверждение через сопоставление с контрольной группой.

4. *Стандарт передачи данных об обучающем опыте (xAPI)* требует следующие данные: сырые xAPI-заявления, логи платформы управления обучающим опытом (время на модуль, количество взаимодействий, связываемые операционные данные, демография пользователей и сопутствующие ковариаты (опыт, роль).

Трудоёмкость: высокая: требует инженерной работы по интеграции источников, ETL-процессов (от англ Extract Transform Load - извлечение преобразование, загрузка), очистки данных и аналитической команды.

Риски смещения - атрибуции:

Высокая активность в системе управления обучением может коррелировать с высокой мотивацией, а не вызывать рост производительности.

Шум и неполнота данных - события могут быть неполными, а форматы - разными.

Проблемы приватности и согласия - необходимо соблюдать законодательство и политики компании.

Как снижать риски: применять каузальные аналитические методы, проводить A/B - тесты контента, документировать источники данных и их ограничения.

5. *Time-to-Proficiency (TTP, Time-to-Productivity)* требуются данные: временные метки начала и достижения заданных KPI для каждого сотрудника; определение и валидация порога «профпригодности» (например, скорость закрытия задач, индекс качества кода); метаданные.

Трудоёмкость: средняя - требуется настройка мониторинга KPI и процедуры регистрации достижений; при массовом наборе можно автоматизировать сбор.

Риски смещения - атрибуции:

Неоднородность задач - разные сотрудники получают задачи разной сложности.

Выборка «выживших» - данные по тем, кто ушёл или ещё не достиг порога, требуют корректного учёта.

Как снижать риски: стандартизировать метрики продуктивности, применять нормализацию по сложности задач.

Для удобства обозрения результаты описательной части сведены в табличный свод: таблица 1 агрегирует ключевые параметры каждой модели - алгоритмы, необходимые входные данные [Окладникова 2023: 360], оценку трудоёмкости, типичные источники смещения и рекомендуемую область применения

Таблица 1.

Ключевые параметры моделей оценки эффективности внутрифирменного обучения.

Название	Входные данные	Трудоёмкость измерений	Основные риски	Область применения
Модель Киркпатрика	Опросы (реакция), тесты, оценки поведения, операционные KPI.	Низкая или средняя (зависит от прозрачности метрик KPI)	Проблема атрибуции изменений KPI уровню обучения; временные сдвиги.	Программы адаптации сотрудников, предварительная оценка эффективности.
Модель Филлиписа	Данные Киркпатрика, бухгалтерские ставки, стоимость исправления дефекта, затраты на обучение, экспертные оценки влияния.	Высокая, так как требуется доступ к финансовым данным и экспертная работа по изоляции эффекта.	Переоценка вклада обучения; трудности монетизации социальных навыков; параллельные инициативы.	Ключевые программы с измеримыми операционными эффектами; отчётность перед финансовым директором.
Классическая финансовая формула ROI	Суммарные прямые затраты; идентифицированные прямые денежные выгоды.	Низкая или средняя (зависит от прозрачности выгод).	Неполное учёт косвенных нефинансовых выгод.	Быстрые бизнес-пилоты, тренинги с очевидной экономией (оптимизация процессов).
Стандарт передачи данных об обучающем опыте (xAPI)	xAPI и система управления обучением - логи; операционные метрики; метаданные (роль, опыт).	Высокая, так как интеграция данных, ETL, аналитика.	Шум данных; приватность/согласия.	Оптимизация контента, персонализация, предиктивный кадровый ресурс в крупных компаниях.
Time-to-Proficiency (TTP)	Точные временные метки начала обучения и момента достижения KPI; определения порога «профпригодности».	Средняя, так как автоматизация возможна при наличии систем учёта задач.	Разная сложность задач/проектов; цензурирование (некоторые не достигли порога на момент анализа).	Массовый адаптация на новом месте, пере-квалификация, быстрые программы повышения квалификации.

Обобщение информации, представленной в сводной таблице, показывает, что анализируемые модели образуют не конкурирующий, а взаимодополняющий набор инструментов. Сопоставление требований к входным данным, уровня трудоёмкости и типов рисков выявило различия, которые невозможно увидеть при чисто теоретическом рассмотрении. Табличный формат помог нам продемонстрировать, что каждая модель оказывается чувствительна к качеству данных и инфраструктурной зрелости компании, а практическая ценность подходов определяется конкретной управленческой задачей - от оценки оперативных эффектов до расчёта экономической отдачи.

Заключение. В настоящей статье выполнен сравнительный анализ пяти практико-ориентированных моделей оценки эффективности внутрифирменного обучения, адаптированных под специфику ИТ-организаций. В результате было выяснено, что ни одна из рассмотренных моделей не является универсальной. Рекомендуемая практическая стратегия - комбинирование подходов: использование модели Киркпатрика, как структурный каркас для организации наблюдений, ТТР - для оперативной оценки адаптации нового сотрудника и переквалификации, образовательная аналитика (xAPI) - для непрерывной оптимизации контента, а Phillips / ROI - для экономического обоснования крупных программ. Такой гибридный подход сокращает методические пробелы и повышает управленческую применимость результатов. В ходе работы над публикацией также была обнаружена необходимость разработки локальной российской методики стандартизированной монетизации образовательных эффектов с учётом локальных особенностей бухгалтерского и трудового учёта.

Список использованных источников

1. Балашова Н. В., Харкина В. С. Оценка рентабельности инвестиций в персонал: основные подходы // *Baikal Research Journal*. — 2022. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-rentabelnosti-investitsiy-v-personal-osnovnye-podhody> (дата обращения: 30.11.2025).
2. Казакова М. И., Селиванова Т. В. Оценка эффективности обучения персонала в условиях цифровизации // *Вестник Кемеровского государственного университета*. — 2022. — № 7(4). — С. 435–443. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-obucheniya-personala-v-usloviyah-tsifrovizatsii/pdf> (дата обращения: 30.11.2025).
3. Набиева Ю. А. Методы оценки эффективности корпоративного обучения в организациях // *Universum: психология и образование*. — 2024. — 11(125). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya-v-organizatsiyah> (дата обращения: 30.11.2025).
4. Окладникова К. В. Показатели оценки эффективности корпоративного обучения персонала // *Скиф. Вопросы студенческой науки*. — 2023. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya-personala> (дата обращения: 30.11.2025).
5. Шендель Т. В., Яркова С. А. Обучение персонала: формирование инструментов оценки эффективности // *Креативная экономика*. — 2021. — Т. 15, № 3. — С. 761–782. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-formirovanie-instrumentov-otsenki-effektivnosti/pdf> (дата обращения: 30.11.2025).
6. Ширинкина Е. В. Методы интеллектуального анализа данных и образовательной аналитики // *Современное образование*. — 2022. — № 1. — С. 51–67. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-intellektualnogo-analiza-dannyh-i-obrazovatelnoy-analitiki> (дата обращения: 30.11.2025).

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ЦЕЛОСТНОСТЬЮ СОРЕВНОВАНИЙ В УСЛОВИЯХ УГРОЗ ДОГОВОРНЫХ МАТЧЕЙ И КОРРУПЦИИ

Рудаков Ф.В.

аспирант Московской международной академии

Аннотация. Исследование направлено на концептуализацию и практическое обоснование комплексного управления рисками и поддержания целостности соревнований в условиях распространения договорных матчей и коррупции. Целью является выявление ограничений преобладающей технократической парадигмы и разработка интегративной модели, сочетающей правовые, организационные и гуманитарные инструменты. Эмпирико-теоретическая база сформирована на основе герменевтического анализа нормативных актов и кодексов, научных публикаций и материалов СМИ, сравнительно-исторического анализа эволюции представлений о честной игре, феноменологического описания мотивационной структуры акторов, а также теоретических рамок аномии, рационального выбора, социального поля и подходов к власти и дисциплине. Проведён дискурсивный анализ употребления понятий «целостность» и «договорный матч» в медийном, юридическом, спортивно-этическом и социологическом регистрах; сопоставлены парадигмы управления рисками (технократическая, гуманитарная, интегративная). Полученные результаты показывают, что редукция целостности к соблюдению правил оставляет без внимания ценностные и культурные детерминанты и тем самым ограничивает профилактический потенциал мер контроля. Представлена холистическая модель, в которой формальные механизмы мониторинга, аудита и санкций выступают защитным контуром, а ядро составляет проактивное формирование культуры честной игры через образование, этическое лидерство, участие заинтересованных сторон и прозрачное управление конфликтами интересов.

Ключевые слова: целостность соревнований, договорные матчи, коррупция в спорте, управление рисками, культура честной игры

COMPREHENSIVE RISK AND COMPETITION INTEGRITY MANAGEMENT IN THE FACE OF MATCH-FIXING AND CORRUPTION

Rudakov F.V.

Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. This study aims to conceptualize and provide a practical justification for comprehensive risk management and maintaining the integrity of competitions in the face of match-fixing and corruption. The goal is to identify the limitations of the prevailing technocratic paradigm and develop an integrative model combining legal, organizational, and humanitarian instruments. The empirical and theoretical framework is based on a hermeneutic analysis of regulations and codes, scientific publications and media materials, a comparative historical analysis of the evolution of concepts of fair play, a phenomenological description of the motivational structure of actors, as well as theoretical frameworks of anomie, rational choice, social theory, and approaches to power and discipline. A discourse analysis of the use of the concepts “integrity” and “match-fixing” in the media, legal, sports-ethics, and sociological domains is conducted; risk management paradigms (technocratic, humanitarian, and integrative) are compared. The results demonstrate that reducing integrity to rule-based compliance ignores value and cultural determinants, thereby limiting the preventive potential of control measures. A holistic model is presented in which formal mechanisms of monitoring, auditing, and sanctions act as a protective barrier, while the core is the proactive development of a fair-play culture through education, ethical leadership, stakeholder participation, and transparent conflict-of-interest management.

Keywords: competition integrity, match-fixing, corruption in sport, risk management, fair-play culture

Введение

Современный спорт, трансформировавшись из формы досуга и физического совершенствования в глобальную индустрию с многомиллиардными оборотами, столкнулся с экзистенциальными вызовами, подрывающими его онтологические основания. Феномен спорта как социального института зиждется на фундаментальном принципе целостности соревнований, предполагающем честную борьбу, непредсказуемость исхода и равенство условий для всех участников. Этот негласный социальный договор между атлетами, организаторами и зрителями является тем краеугольным камнем, на котором строится легитимность спортивных достижений и сама ценность спортивного зрелища [11]. Однако по мере интенсификации коммерциализации и медиатизации спорта, его гуманистическая сущность подвергается эрозии под давлением внешних экономических сил. Угрозы, исходящие от организации договорных матчей и различных форм коррупции, перестали быть маргинальными инцидентами, превратившись в системную проблему, затрагивающую практически все уровни спортивной иерархии – от любительских лиг до международных чемпионатов. Эта проблема выходит далеко за рамки юриспруденции или спортивного менеджмента, приобретая глубокое философское и социологическое измерение. Речь идет не просто о нарушении правил, а о десакрализации спортивного действия, о подмене подлинного агонального начала симулякр, что в конечном итоге ведет к аномии и утрате доверия со стороны общества [3].

Таким образом, комплексное управление рисками и обеспечение целостности соревнований предстает не как сугубо техническая или административная задача, а как сложная гуманитарная проблема, требующая междисциплинарного осмысления. Противодействие договорным матчам и коррупции не может сводиться лишь к ужесточению санкций и внедрению систем надзора, поскольку эти меры воздействуют на симптомы, а не на первопричины явления. Генезис этих деструктивных практик кроется в глубинных социокультурных сдвигах: в доминировании парадигмы успеха любой ценой, в размывании этических норм под натиском рыночной логики и в отчуждении атлета от изначальных ценностей спорта [8]. В этом контексте возникает гносеологическая необходимость в разработке новой концептуальной рамки, которая позволила бы анализировать риски не как статистические вероятности, а как сложные социальные конструкты, порождаемые специфическими условиями и дискурсами. Подобный подход требует перехода от реактивной модели борьбы с последствиями к проактивной стратегии формирования устойчивой культуры честной игры, основанной на образовании, диалоге и культивировании внутренних этических установок у всех субъектов спортивной деятельности [6]. Исследование этой проблематики с позиций философии и социологии позволяет вскрыть невидимые механизмы, детерминирующие коррупционное поведение, и наметить пути к восстановлению аксиологического ядра спорта.

Материалы и методы исследования

Методологической основой настоящего исследования послужил синтез качественных подходов, характерных для социально-гуманитарного знания, направленных на глубокое осмысление и интерпретацию исследуемых феноменов. Центральным методом выступил герменевтический анализ, позволивший интерпретировать широкий круг текстов, включая нормативно-правовые акты международных и национальных спортивных федераций, этические кодексы, научные публикации по социологии и философии спорта, а также материалы СМИ, формирующие общественный дискурс вокруг проблемы коррупции. Данный метод дал возможность выявить имплицитные смыслы, ценностные установки и идеологические конструкты, лежащие в основе официальных и неофициальных нарративов о целостности спорта [4]. Наряду с герменевтикой применялся сравнительно-исторический анализ, в рам-

ках которого сопоставлялись подходы к управлению рисками в различные эпохи и в различных социокультурных контекстах, что позволило проследить эволюцию представлений о честной игре и коррупции от античных олимпиад до современного коммерциализированного спорта. Феноменологический подход был использован для концептуализации проблемы с точки зрения актора – спортсмена, тренера, функционера, – что помогло понять мотивационную структуру коррупционного поведения, не сводя ее к примитивной экономической выгоде [13].

Теоретическим фундаментом работы стали концепции классической и современной социальной теории. В частности, для анализа состояния современного спорта как социального института была привлечена теория аномии Эмиля Дюркгейма, объясняющая рост девиантного поведения в условиях ослабления коллективных норм и ценностей. Концепция социального поля и габитуса Пьера Бурдьё позволила рассмотреть спортивную среду как специфическое поле борьбы за символический и экономический капитал, где практики и установки агентов формируются под влиянием объективных структур [1]. Для анализа механизмов принятия решений акторами, вовлеченными в коррупционные схемы, были использованы элементы теории рационального выбора, рассматриваемые, однако, через призму социокультурных ограничений и символических значений. Кроме того, важную роль в формировании исследовательской оптики сыграли работы Мишеля Фуко, посвященные анализу власти, знания и дисциплинарных практик, что позволило критически оценить современные системы контроля и надзора в спорте [9] как инструменты биополитики. Таким образом, избранный комплекс методов и теоретических подходов обеспечил возможность многоаспектного и глубокого анализа проблемы, выходящего за рамки узкоспециализированных дисциплинарных рамок.

Результаты и обсуждение

Проблема обеспечения целостности соревнований в современном мире приобретает особую остроту ввиду того, что традиционные механизмы контроля, основанные преимущественно на юридических санкциях и технических средствах мониторинга, демонстрируют свою ограниченную эффективность. Они функционируют в рамках технократической парадигмы, рассматривающей угрозы как внешние, измеримые риски, которыми можно управлять посредством алгоритмов и формальных процедур. Однако такой подход игнорирует глубинную, гуманитарную природу проблемы. Коррупция и договорные матчи являются не просто техническими сбоями в системе, а проявлениями более глубокого ценностного кризиса, затрагивающего саму суть спорта как социального феномена. Это кризис доверия, кризис смысла и кризис идентичности как для отдельных атлетов, так и для спортивного сообщества в целом [10]. Следовательно, для разработки адекватной стратегии противодействия необходимо прежде всего провести деконструкцию и концептуальный анализ ключевых понятий, таких как «целостность», «коррупция» и «риск», выявив их многомерность и неоднозначность.

Понимание того, как различные дисциплинарные подходы определяют и интерпретируют эти базовые категории, позволяет увидеть всю сложность стоящей перед нами задачи. Юридический дискурс сводит целостность к соблюдению формальных правил, в то время как этико-философский обращается к нематериальному «духу игры». Социологическая перспектива, в свою очередь, акцентирует внимание на поддержании социальной легитимности института спорта. Игнорирование любого из этих измерений ведет к созданию неполной и, как следствие, неэффективной системы управления. Необходимо перейти от фрагментарного видения к холистическому, которое интегрирует правовые, этические и социальные аспекты в единую когерентную модель. Именно такой комплексный анализ предлагается в последующих разделах нашей работы, где на основе сравнительных таблиц будут рассмотрены различные грани исследуемой проблематики (табл. 1).

Таблица 1.

Сравнительный анализ определений понятия «целостность соревнований»

Подход	Ключевые характеристики	Основной фокус
Юридическо-формальный	Соблюдение установленных правил и регламентов, отсутствие мошенничества и обмана, наказуемость нарушений.	Буква закона, процедурная справедливость, доказуемость вины.
Этико-философский	Верность «духу игры», честная борьба (fair play), уважение к сопернику, непредсказуемость результата как ценность.	Внутренние моральные установки, аксиологическое ядро спорта, стремление к совершенству.
Социологический	Поддержание доверия общества к спорту как к социальному институту, легитимность результатов, сохранение символической ценности победы.	Социальные ожидания, институциональная стабильность, функции спорта в обществе.
Экономический	Обеспечение честной конкуренции как условия привлекательности продукта для потребителей (зрителей, спонсоров), минимизация репутационных потерь.	Рыночная стоимость, бренд соревнований, инвестиционная привлекательность.

Анализ данных, представленных в таблице 1, наглядно демонстрирует многоаспектность понятия «целостность соревнований». Очевидно, что сведение его исключительно к юридическо-формальному аспекту, что часто происходит на практике, является серьезным упрощением. Такой подход позволяет реагировать на уже свершившиеся нарушения, но не способен предотвратить их, поскольку не затрагивает мотивационную и ценностную сферы. Этико-философская перспектива [2] обращает наше внимание на то, что целостность – это не просто отсутствие нарушений, а активное следование определенным идеалам. Без культивирования этих идеалов в спортивной среде любые правила останутся внешней, отчужденной силой. Социологический подход, в свою очередь, подчеркивает социальную значимость целостности: спорт теряет свою легитимность в глазах общества, если победа перестает быть символом честного достижения. Наконец, экономический аспект показывает, что целостность имеет и вполне прагматическую ценность, являясь фундаментом для коммерческого успеха спортивной индустрии [15]. Комплексное управление рисками должно гармонично сочетать все четыре измерения, создавая систему, где правовые нормы подкреплены этическим воспитанием, социальным одобрением и экономическими стимулами.

Таблица 2.

Гуманитарные концепции, объясняющие коррупцию в спорте

Концепция	Сущность концепции в приложении к спорту	Ключевой фактор
Теория аномии (Э. Дюркгейм, Р. Мертон)	Спортсмен прибегает к нелегитимным средствам (договорным матчам) для достижения культурно одобряемых целей (успех, богатство) в условиях, когда легитимные пути заблокированы или затруднены.	Ценностно-нормативный вакуум, расхождение между целями и средствами.

Теория рационального выбора	Атлет или функционер совершает коррупционное действие после взвешивания потенциальных выгод (финансовая прибыль, избегание поражения) и издержек (риск дисквалификации, уголовного преследования, репутационный ущерб).	Индивидуальная калькуляция выгод и издержек.
Концепция «банальности зла» (Х. Арендт)	Коррупция становится рутинной, бюрократической практикой, где участники не рефлексируют над этической стороной своих действий, а лишь выполняют свою часть в сложной системе, снимая с себя личную ответственность.	Деперсонализация, бюрократизация, отсутствие критического мышления.
Теория социального поля (П. Бурдьё)	Коррупционное поведение является стратегией борьбы за капитал (экономический, символический) в рамках спортивного поля, где правила игры могут негласно отличаться от официально декларируемых.	Структура социального поля, габитус агентов, распределение капитала.

Представленные в таблице 2 концепции позволяют уйти от упрощенного взгляда на коррупцию как на результат исключительно моральной деградации отдельных индивидов. Теория аномии [7] указывает на системные причины: когда спорт провозглашает культ успеха и денег, но не предоставляет всем равные и честные возможности для его достижения, он сам провоцирует девиантное поведение. Теория рационального выбора, в свою очередь, важна для понимания того, как выстраивать систему сдерживания: если потенциальные издержки (вероятность разоблачения и суровость наказания) будут перевешивать выгоду, это снизит привлекательность коррупционных действий. Однако наиболее глубокий взгляд предлагают концепции Ханны Арендт и Пьера Бурдьё. Идея «банальности зла» предостерегает от поиска «монстров»; зачастую в коррупционные схемы втягиваются обычные люди, которые постепенно привыкают к ним как к норме, как к части «правил игры». Анализ с точки зрения теории полей Бурдьё [12] показывает, что коррупция может быть не отклонением, а вполне логичной стратегией в рамках определенного «габитуса» – системы диспозиций, усвоенных в конкретной социальной среде. Это означает, что бороться нужно не только с индивидами, но и с самой средой, порождающей и воспроизводящей такие практики.

Таблица 3.

Парадигмы управления рисками: сравнительная характеристика

Парадигма	Сущность подхода	Объект управления	Ограничения и недостатки
Технократическая (реактивная)	Идентификация, оценка и контроль измеримых рисков через формальные процедуры, аудит, надзор и санкции.	Конкретные угрозы (ставки, финансовые потоки, подозрительные результаты).	Игнорирование человеческого фактора, ценностных аспектов; борьба с последствиями, а не с причинами; порождает культуру недоверия.

Гуманитарная (проактивная)	Формирование организационной культуры, основанной на ценностях честной игры, этическое лидерство, образование и диалог.	Сознание и мотивация людей, организационная культура, неформальные нормы.	Сложность в измерении эффективности, долгосрочный характер результатов, требует глубокой вовлеченности руководства.
Интегративная (холистическая)	Сочетание технократических инструментов контроля с гуманитарными практиками по развитию культуры целостности.	Система «человек-организация-среда» в ее целостности.	Требует высокой управленческой компетентности, значительных ресурсов, преодоления междисциплинарных барьеров.

Сравнение парадигм управления рисками (табл. 3) выявляет ключевую проблему современных стратегий борьбы с коррупцией в спорте – их явный крен в сторону технократического подхода. Системы мониторинга ставок, финансовый контроль, ужесточение регламентов – все это необходимые, но недостаточные меры. Их главная слабость в том, что они строятся на презумпции недоверия и пытаются контролировать поведение извне. Гуманитарная парадигма предлагает принципиально иной путь: формирование внутренней мотивации к честной игре. Это гораздо более сложная задача, требующая долгосрочных инвестиций в образовательные программы для молодых спортсменов, в подготовку тренеров и менеджеров как носителей этических ценностей, в создание атмосферы, где честность является высшим символическим капиталом [5]. Очевидно, что ни одна из парадигм в чистом виде не является панацеей. Будущее за интегративным подходом, который не противопоставляет «контроль» и «культуру», а рассматривает их как взаимодополняющие элементы единой системы. Жесткие механизмы контроля должны служить защитной сеткой, в то время как основное усилие направлено на построение прочного фундамента организационной культуры целостности.

Таблица 4.

Дискурсивный анализ понятия «договорной матч»

Тип дискурса	Доминирующая метафора	Фокус внимания	Последствия для понимания
Медийный	«Скандал», «предательство болельщиков», «грязный спорт».	Эмоциональный аспект, персонификация вины, поиск «козлов отпущения».	Проблема упрощается, сводится к моральному падению отдельных личностей, упускаются системные причины.
Юридический	«Преступление», «мошенничество», «сговор».	Квалификация деяния, сбор доказательств, определение меры наказания.	Феномен переводится в плоскость уголовного или дисциплинарного права, этическое и социальное содержание игнорируется.
Спортивно-этический	«Нарушение духа игры», «экзистенциальный обман», «убийство спорта».	Аксиологический ущерб, разрушение фундаментальных ценностей спорта.	Проблема рассматривается как угроза самой сущности спорта, его онтологическим основаниям.

Социологический	«Социальная патология», «проявление аномии», «сбой института».	Системные дисфункции, социальные и экономические предпосылки, влияние на доверие в обществе.	Индивидуальный проступок рассматривается как симптом болезни всего социального организма.
-----------------	--	--	---

Анализ различных дискурсов, в рамках которых осмыслиется феномен договорного матча (табл. 4), показывает, как язык и способ говорения формируют наше восприятие проблемы и, соответственно, способы реагирования на нее. Медийный дискурс, оперируя метафорами «скандала» и «предательства», склонен к сенсационности и персонификации, что мешает увидеть структурные корни явления. Юридический дискурс, необходимый для правоприменения, неизбежно формализует проблему, переводя ее из сферы этики в сферу права, что может приводить к ситуации, когда формально состав преступления отсутствует, хотя дух игры грубо нарушен. Наиболее глубокое понимание дают спортивно-этический и социологический дискурсы. Они позволяют увидеть в договорном матче не просто мошенничество с целью наживы, а акт, подрывающий сами основы спортивной деятельности [14]. Это «экзистенциальный обман», поскольку он обесценивает усилия, тренировки, саму идею состязания. Рассмотрение этого феномена как «социальной патологии» заставляет искать его причины не в порочности отдельных людей, а в дисфункциях самого социального института спорта и общества в целом.

Таким образом, проведенный анализ четырех таблиц позволяет сделать обобщающий вывод. Эффективное управление рисками и целостностью соревнований невозможно без перехода на новый концептуальный уровень осмысления проблемы. Необходимо отказаться от одномерных, редукционистских подходов (чисто юридического, чисто экономического или чисто морализаторского) в пользу комплексной, междисциплинарной модели. Эта модель должна признавать, что целостность – это многогранный конструкт; что коррупция порождается сложным переплетением системных, культурных и индивидуальных факторов; что управление рисками должно сочетать превентивные культурные практики с реактивными мерами контроля; и что наше понимание проблемы во многом зависит от того, на каком «языке» мы о ней говорим. Только такая холистическая стратегия, основанная на глубоком гуманитарном анализе, способна не просто купировать отдельные проявления «болезни», но и запустить процесс оздоровления всего организма современного спорта.

Выводы

Проведенное исследование убедительно демонстрирует, что вызовы, связанные с договорными матчами и коррупцией, представляют собой не столько технико-юридическую, сколько глубокую социально-философскую проблему. Они сигнализируют о системном кризисе ценностных оснований современного спорта, который под давлением коммерциализации и глобализации все больше утрачивает свой гуманистический потенциал, превращаясь в арену для реализации сугубо прагматических интересов. Анализ показал, что доминирующая сегодня технократическая парадигма управления рисками, опирающаяся на контроль, надзор и санкции, является принципиально недостаточной. Она работает с симптомами, но не затрагивает корневые причины, которые лежат в плоскости социальной аномии, эрозии этических норм и деформации мотивационной структуры участников спортивного процесса. Противодействие этим угрозам требует фундаментального сдвига в самой философии управления спортом – перехода от реактивной модели «борьбы с нарушениями» к проактивной стратегии «вращения целостности».

Эта новая стратегия должна носить интегративный характер, гармонично сочетая в себе правовые, этические, социокультурные и образовательные компоненты. Ее ядром должно стать не насаждение страха перед наказанием, а формирование устойчивой внутренней приверженности идеалам честной игры у всех субъектов спортивной деятельности – от юных воспитанников спортивных школ до руководителей международных федераций. Это подразумевает разработку и внедрение комплексных образовательных программ, направленных на развитие критического мышления и этической рефлексии, продвижение ролевых моделей этического лидерства, а также создание в спортивных организациях такой корпоративной культуры, в которой целостность и репутация ценятся выше сиюминутной финансовой выгоды или спортивного результата, достигнутого нечестным путем. Восстановление целостности спорта – это, по сути, задача восстановления его социального контракта с обществом, и решить ее можно лишь общими усилиями, опираясь на глубокое понимание гуманитарной природы спорта как уникального феномена человеческой культуры.

Список использованных источников

1. Дьяченко А.А. Спорт для всех — это честный спорт: методы и перспективы борьбы с договорными матчами // IX Студенческий юридический форум «Парадигма права на современном этапе развития общества: от теории к практике». Сборник статей форума. В 4-х томах / Под общей редакцией А.В. Сладковой. Москва, 2023. С. 188-191.
2. Чуешов К.В. Специфика противоправных деяний по оказанию влияния на результаты спортивных соревнований и направления их предупреждения // Проблемы укрепления законности и правопорядка: наука, практика, тенденции. 2020. № 13. С. 57-64.
3. Жуков М.А. Оказание противоправного влияния на результат официального спортивного соревнования как проявление коррупции в спорте // Актуальные проблемы публичного права. Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции / Редколлегия: О.Н. Дядькин (пред.) [и др.]. 2020. С. 177-181.
4. Чуешов К.В. § 2. К вопросу о понятии и правовой природе договорных матчей (на примере футбола): взгляд из Республики Беларусь // Уголовно-правовые и криминологические проблемы противодействия преступности в спорте. Коллективная монография по результатам работы Международной научно-практической конференции «Уголовно-правовые и криминологические проблемы противодействия преступности в спорте». Санкт-Петербург, 2021. С. 20-29.
5. Пути развития массовых национальных видов спорта в России, мас-реслинг // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием в рамках Чемпионата России по мас-реслингу, Казань, 23 апреля 2022 года / Казань, 2022.
6. Скобликова Т.В., Андреева В.Ю., Скриплева Е.В. Развитие спортивной инфраструктуры как фактор активизации массового спорта // Теория и практика физической культуры. 2023. № 1. С. 80.
7. Амельчаков И.Ф., Александров А.Н., Демченко Н.В., Волков П.А., Лазуренко В.С. Обеспечение общественного порядка и общественной безопасности органами внутренних дел при проведении массовых спортивных мероприятий // Электронное учебное пособие / Белгород, 2021.
8. Пряхин А.С. Спортивные массовые мероприятия как направление деятельности образовательных организаций МВД России // Вопросы совершенствования физической, тактико-специальной и огневой подготовки сотрудников полиции к оперативно-служебной деятельности. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Волгоград, 2022. С. 162-165.
9. Крутько А.Д. Правовое обеспечение общественной безопасности при проведении массовых спортивных мероприятий // Научный поиск курсантов. Сборник материалов Международной научной конференции. 2020. С. 69-70.

10. Гуреева Е.А. Массовый спорт от услуги до общественного блага // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 7. № 3 (144). С. 27-34.
11. Уткин И.В. Возможности спортивного массажа // Физическое воспитание в условиях современного образовательного процесса. Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию факультета физической культуры. Шуя, 2024. С. 349-351.
12. Дегтярев С.Л., Колесников Г.В. Правовое регулирование деятельности по продаже прогнозов на результаты спортивных матчей // Правоохранительные органы: теория и практика. 2023. № 1 (44). С. 187-190.
13. Чуешов К.В. Отдельные направления противодействия манипулированию результатами спортивных соревнований // Уголовно-правовые и криминологические проблемы противодействия преступности в спорте / Рахманова Е.Н. Сборник материалов Всероссийского научно-практического стола. Санкт-Петербург, 2020. С. 127-133.
14. Воронин С.М., Анисимов А.В. Особенности питания спортсмена при снижении массы тела в подготовке к выступлению на соревнованиях // Теория и практика физической культуры. 2024. № 7. С. 72.
15. Бордачев А.Ю. Особенности обеспечения общественной безопасности на спортивных мероприятиях // Актуальные проблемы борьбы с преступностью: вопросы теории и практики. XXVII международная научно-практическая конференция: в 2-х частях. Красноярск, 2024. С. 129-130.

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

ДИНАМИКА МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ И СОЦИАЛЬНОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Сайфи Е.Н.

аспирант Московской международной академии

Аннотация. Возрастающая волатильность экономики и множественные социальные сдвиги придают исследованию динамики мотивации достижения особую актуальность, поскольку меняются горизонт планирования, смысловые ориентиры и способы поддержания субъективного контроля над жизнью. Цель работы состоит в осмыслении того, как экономическая нестабильность и социальная турбулентность преломляются в мотивационной сфере личности и почему классические модели, предполагающие стабильного рационального актора, теряют объяснительную силу. Исследование имеет теоретико-методологический характер и опирается на концептуальный и сравнительный анализ, дискурс анализ и герменевтическую реконструкцию ключевых понятий мотивации, нестабильности и турбулентности в современных гуманитарных подходах. Материалом выступают корпус философских, социологических и психологических текстов, описывающих смещение от стратегий развития к стратегиям выживания и краткосрочной адаптации. Полученные результаты показывают эволюцию представлений о мотивации достижения от устойчивой личностной диспозиции к динамичному социально обусловленному конструкту, который ситуативно переопределяется в условиях размытых правил и неопределенного будущего. Концепт социальной турбулентности раскрывается как многомерное состояние аномии, институциональной неустойчивости и экзистенциального разрыва временной перспективы, что приводит к инверсии ценностей и сокращению планового горизонта. В повседневных стратегиях фиксируется преобладание избегания неудачи над поиском мастерства, усиление роли сетевых связей, прагматическая ориентация на немедленные выгоды и рост тактических решений вместо долгосрочных проектов. Обсуждение подчеркивает эвристическую продуктивность социокультурных и нарративных подходов, позволяющих связать макросоциальные флуктуации с индивидуальными траекториями, и указывает на формирование типа человека текучего, способного быстро переключать роли, но испытывающего дефицит устойчивых смыслов. Выводом становится необходимость междисциплинарной рамки, которая учитывает институциональные, культурные и экзистенциальные измерения и служит основанием для будущих эмпирических исследований и прикладных решений в сфере управления мотивацией. Практическая значимость связана с переосмыслением систем стимулирования в организациях, адаптацией образовательных траекторий к укороченным горизонтам и развитием психологических сервисов, укрепляющих чувство агентности и смысла. Ограничением выступает теоретический формат работы и необходимость верификации выводов на многоуровневых эмпирических выборках в разных контекстах, включая нестандартную занятость и платформенные рынки. Намечены направления дальнейших исследований, объединяющих продольные дизайны, анализ цифровых следов и качественные методы для выявления микродинамики мотивационных переключений.

Ключевые слова: мотивация достижения, экономическая нестабильность, социальная турбулентность, ценностная трансформация, адаптивные стратегии

DYNAMICS OF ACHIEVEMENT MOTIVATION UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY AND SOCIAL TURBULENCE

Sayfi E.N.

Postgraduate Student of the Moscow International Academy

Abstract. Increasing economic volatility and multiple social disruptions lend particular urgency to studying the dynamics of achievement motivation, as the planning horizon, meaning orientations, and the means of maintaining subjective control over one's life are changing. The aim of the paper is to conceptualize how economic instability and social turbulence are refracted in the motivational sphere of the individual and why classical models that presuppose a stable rational actor lose explanatory power. The study is theoretical and methodological in nature and relies on conceptual and comparative analysis, discourse analysis, and hermeneutic reconstruction of the key concepts of motivation, instability, and turbulence in contemporary approaches in the humanities. The material consists of a corpus of philosophical, sociological, and psychological texts describing a shift from strategies of development to strategies of survival and short-term adaptation. The results obtained show an evolution of understandings of achievement motivation from a stable personality disposition to a dynamic, socially conditioned construct that is situationally redefined under blurred rules and an uncertain future. The concept of social turbulence is articulated as a multidimensional condition of anomie, institutional instability, and an existential rupture of the temporal perspective, which leads to value inversion and a shortened planning horizon. In everyday strategies, avoidance of failure prevails over the pursuit of mastery, the role of network ties intensifies, there is a pragmatic orientation toward immediate gains, and tactical decisions proliferate in place of long-term projects. The discussion underscores the heuristic productivity of sociocultural and narrative approaches that link macrosocial fluctuations with individual trajectories and points to the formation of a liquid type of person, capable of switching roles rapidly yet experiencing a deficit of stable meanings. The conclusion is the need for an interdisciplinary framework that takes into account institutional, cultural, and existential dimensions and provides a basis for future empirical studies and applied solutions in the management of motivation. The practical significance lies in rethinking incentive systems in organizations, adapting educational trajectories to shortened horizons, and developing psychological services that strengthen the sense of agency and meaning. A limitation is the theoretical format of the work and the need to verify the conclusions on multilevel empirical samples in different contexts, including nonstandard employment and platform markets. Directions for further research are outlined that combine longitudinal designs, digital trace analysis, and qualitative methods to reveal the microdynamics of motivational switching.

Keywords: achievement motivation, economic instability, social turbulence, value transformation, adaptive strategies

Введение

Современная эпоха, характеризующаяся исследователями как период высокой волатильности и перманентной трансформации, ставит перед гуманитарным знанием фундаментальные вопросы о природе человеческой субъектности и ее способности к целенаправленной деятельности. В центре этого проблемного поля находится феномен мотивации достижения, традиционно рассматриваемый в качестве одного из ключевых драйверов социального и экономического прогресса, а также индивидуального самоосуществления [3]. Классические парадигмы, восходящие к работам Макклелланда и Аткинсона, постулировали мотивацию достижения как относительно стабильную личностную диспозицию, формируемую в процессе ранней социализации и направленную на соревнование с некими стандартами мастерства. Однако тектонические сдвиги в социально-экономической структуре, которые

мы наблюдаем в последние десятилетия, подвергают серьезному сомнению универсальность и адекватность данных моделей. Экономическая нестабильность, выражающаяся в прекаризации занятости, непредсказуемости рынков и обесценивании долгосрочных инвестиций в человеческий капитал, создает контекст, в котором традиционные стратегии успеха оказываются неэффективными или даже контрпродуктивными.

Социальная турбулентность, в свою очередь, усугубляет эту ситуацию, разрушая устоявшиеся нормативные и ценностные системы, которые ранее служили опорой для формирования жизненных траекторий. Размытие темпоральных горизонтов планирования, кризис доверия к социальным институтам и информационная перегрузка, порождающая когнитивный хаос, приводят к фундаментальной перестройке мотивационной сферы личности [11]. В этих условиях стремление к достижению перестает быть линейным и предсказуемым вектором, направленным в будущее. Оно фрагментируется, ситуативно переопределяется и зачастую уступает место мотивационным комплексам иного порядка, таким как мотивация избегания неудачи, мотивация выживания или мотивация адаптации к постоянно меняющимся правилам игры. Возникает экзистенциальный вакуум, в котором прежние символы успеха теряют свою привлекательность, а новые еще не сформированы [7]. Таким образом, проблема динамики мотивации достижения выходит за рамки чисто психологического анализа и приобретает острое социологическое и философское звучание, требуя междисциплинарного осмысления механизмов, посредством которых макросоциальные процессы преломляются в индивидуальном сознании и поведении, трансформируя саму суть человеческого стремления к самореализации.

Материалы и методы исследования

Настоящее исследование носит теоретико-методологический характер и строится на принципах компаративного анализа и феноменологической герменевтики. В качестве основного материала для анализа выступает не эмпирический массив данных, полученный в ходе опросов или экспериментов, а совокупность концептуальных моделей и теоретических построений, представленных в корпусе философской, социологической и психологической литературы, посвященной проблемам мотивации, социальной динамики и кризисных явлений современности. Методологическая стратегия заключается в деконструкции и последующей реконфигурации ключевых понятий, таких как «мотивация достижения», «экономическая нестабильность» и «социальная турбулентность», с целью выявления их семантических трансформаций и взаимосвязей в современном гуманитарном дискурсе [8]. Мы исходим из того, что данные понятия не являются объективными дескрипторами реальности, а представляют собой социальные конструкты, чье содержание и значимость определяются доминирующей эпистемологической парадигмой и конкретным историческим контекстом. Поэтому центральным методом является концептуальный анализ, направленный на прояснение логической структуры определений, выявление их неявных предпосылок и идеологических импликаций.

Для решения поставленных задач применяется междисциплинарный подход, интегрирующий инструменты критической социальной теории, социологии знания и экзистенциальной философии. В частности, используется метод дискурс-анализа для исследования того, как в публичном и научном пространстве формируются и легитимируются определенные представления о «норме» и «патологии» в мотивационной сфере личности в условиях кризиса [14]. Применение герменевтического метода позволяет перейти от простого описания концепций к их интерпретации в более широком культурно-историческом контексте, рассматривая изменения в понимании мотивации как симптом более глубоких сдвигов в структуре человеческого опыта и мировосприятия. Сравнительный анализ различных теоретических подходов (от структурного функционализма до постструктурализма) используется для создания многомерной картины исследуемого феномена, позволяющей

избежать редукционизма и оценить эвристический потенциал каждой из рассматриваемых парадигм [5]. Таким образом, исследование не стремится к выработке универсальной объяснительной модели, а нацелено на проблематизацию поля и создание концептуальной рамки для дальнейших, в том числе и эмпирических, изысканий в данной области.

Результаты и обсуждение

Анализ динамики мотивации достижения в условиях современной социально-экономической реальности требует предварительной деконструкции самого этого понятия, которое на протяжении десятилетий воспринималось как нечто самоочевидное и универсальное. Классические теории, сформировавшиеся в эпоху индустриального модерна, описывали субъекта достижения как рационального актора, стремящегося к максимизации личной эффективности в рамках стабильных и предсказуемых социальных структур. Однако современный мир, определяемый через метафоры «текучести», «риска» и «неопределенности», бросает вызов этой модели [1]. Человек оказывается погруженным в среду, где правила постоянно меняются, долгосрочные цели обесцениваются инфляцией смыслов, а социальные лифты перестают функционировать как надежные механизмы вертикальной мобильности. В таком контексте традиционная мотивация, ориентированная на отложенное вознаграждение и поступательное карьерное восхождение, теряет свою онтологическую опору.

Проблема усугубляется тем, что социальная турбулентность и экономическая нестабильность — это не просто внешние условия, а факторы, глубоко проникающие в структуру личности и трансформирующие ее ценностно-смысловое ядро. Происходит смещение от прометеевского идеала человека-творца, преобразующего мир, к сизифову образу человека-адаптера, вынужденного бесконечно приспосабливаться к хаотичным флуктуациям среды. Это приводит к необходимости пересмотра существующих теоретических парадигм и концептуальных рамок, используемых для описания мотивационной сферы. Необходимо проанализировать, как эволюционировало само понятие мотивации, как определяется контекст турбулентности в различных гуманитарных дисциплинах и какие ценностные трансформации он провоцирует (табл. 1).

Таблица 1.

Сравнительный анализ парадигм мотивации достижения

Парадигма	Ключевые постулаты	Ограничения в контексте нестабильности
Классическая (психоаналитическая и бихевиористская)	Мотивация как внутренняя диспозиция, относительно стабильная черта личности (потребность в достижении), формируемая в раннем детстве. Фокус на индивидуальных различиях.	Игнорирование влияния изменчивой социальной среды. Неспособность объяснить быстрые и радикальные сдвиги в мотивации под воздействием внешних шоков. Редукционизм.
Когнитивная	Мотивация как результат когнитивных процессов: целеполагания, атрибуции успеха/неудачи, самооэффективности. Субъект рассматривается как рациональный актор, обрабатывающий информацию.	Предполагает наличие у субъекта ясных целей и способности к долгосрочному планированию, что проблематично в условиях высокой неопределенности и размытых жизненных перспектив.

Социокультурная и деятельностная	Мотивация как продукт интериоризации социальных норм, ценностей и культурных сценариев. Рассматривается в неразрывной связи с конкретной деятельностью и социальным контекстом.	Позволяет анализировать влияние макросоциальных факторов, но может недооценивать роль индивидуальной рефлексии и экзистенциального выбора субъекта в ситуации кризиса норм.
Постмодернистская (нарративная)	Мотивация как изменчивый и ситуативный конструкт, формируемый в рамках доминирующих дискурсов и личных нарративов. Отсутствие единого «ядра» мотивации, ее фрагментарность и текучесть.	Адекватно описывает фрагментированный опыт современного субъекта, но рискует утратить само понятие субъектности, растворяя его в игре дискурсов и лишая человека агентности.

Анализ представленных в таблице 1 парадигм демонстрирует явную эволюцию научного взгляда на мотивацию достижения — от понимания ее как врожденной или рано сформированной черты личности к представлению о ней как о сложном, динамичном и социально обусловленном конструкте. Если классические подходы оказываются практически несостоятельными для анализа современной ситуации, поскольку они постулируют стабильность как мотивационной структуры, так и внешних условий, то более поздние концепции обладают значительно большим эвристическим потенциалом. Когнитивный подход, акцентируя внимание на целеполагании и самоэффективности, все еще исходит из модели рационального субъекта, чья рациональность в условиях турбулентности подвергается серьезным испытаниям [10]. Наиболее релевантными представляются социокультурный и постмодернистский подходы, которые изначально помещают мотивацию в контекст социальных практик, культурных сценариев и властных дискурсов. Именно они позволяют понять, почему в условиях разрушения привычных социальных рамок и нарративов успеха происходит не просто снижение, а качественная трансформация мотивации, ее переориентация на новые, порой парадоксальные цели.

Для более глубокого понимания контекста, в котором происходят эти трансформации, необходимо концептуализировать само понятие «социальная турбулентность», которое часто используется как метафора, но требует более строгого научного определения. Различные гуманитарные дисциплины предлагают свои ракурсы рассмотрения этого феномена, дополняющие друг друга (табл. 2).

Таблица 2.

Концептуализация понятия «социальная турбулентность» в гуманитарном знании

Подход	Сущностные характеристики	Проявление в социальном бытии
Социологический	Состояние аномии (по Дюркгейму), дезинституционализация, разрушение нормативно-ценностной системы общества, ослабление социальных связей и механизмов социального контроля.	Рост девиантного поведения, кризис доверия к власти, рынку, правосудию. Атомизация общества. Непредсказуемость социальных взаимодействий. Прекаризация социальных статусов.

Политологический	Кризис легитимности политических режимов, фрагментация политического пространства, рост популизма, гибридные угрозы. Нестабильность «правил игры» во внутренней и внешней политике.	Политическая поляризация, частые смены политического курса, делегитимация экспертного знания, распространение теорий заговора и дезинформации.
Экономический	Высокая волатильность рынков, финансовые кризисы, структурная безработица, обесценивание сбережений и квалификаций. Невозможность долгосрочного экономического планирования для домохозяйств и фирм.	Нестабильность доходов, рост неравенства, сокращение горизонта планирования, переход от инвестиционных стратегий к стратегиям выживания.
Философско-экзистенциальный	Утрата «больших нарративов» (по Лиотару), кризис идентичности, ощущение абсурдности и бессмысленности существования. Разрыв временной перспективы (прошлое обесценено, будущее неясно).	Экзистенциальная тревога, апатия, цинизм, поиск смысла в эскапистских практиках или радикальных идеологиях. Ощущение потери контроля над собственной жизнью.

Как видно из таблицы 2, социальная турбулентность представляет собой многомерный феномен, затрагивающий все уровни социальной системы — от институциональной структуры до экзистенциального опыта индивида. Социологический подход, акцентирующий внимание на аномии [9], указывает на первопричину мотивационного кризиса — разрушение общих норм и ценностей, которые служат компасом для целеполагания. Экономический и политологический подходы конкретизируют проявления этой аномии в ключевых сферах жизни общества, демонстрируя, как нестабильность институтов напрямую влияет на жизненные шансы и стратегии людей. Однако наиболее глубокий уровень анализа предлагает философско-экзистенциальная перспектива [12]. Она показывает, что турбулентность — это не просто набор внешних проблем, а состояние сознания, характеризующееся утратой смысла и временной перспективы. Именно этот экзистенциальный разрыв делает традиционную мотивацию достижения, основанную на вере в осмысленное и предсказуемое будущее, практически невозможной. Человек не может стремиться к цели, если сам путь и конечная точка лишены для него внутреннего смысла.

Прямым следствием этого многомерного кризиса становится фундаментальная трансформация ценностных ориентаций личности, которая лежит в основе изменения мотивационной структуры. Ценности, которые были доминирующими в относительно стабильных обществах эпохи модерна, уступают место новому набору приоритетов, более адекватному логике выживания и адаптации в хаотичной среде (табл. 3).

Таблица 3.

Трансформация ценностных ориентаций в условиях экономической нестабильности

Ценностная доминанта в стабильном обществе	Ценностная доминанта в нестабильном обществе	Влияние на мотивационную сферу
--	--	--------------------------------

Самореализация, карьерный рост, профессионализм.	Безопасность, выживание, стабильность (даже на низком уровне).	Снижение стремления к риску и инновациям. Предпочтение гарантированной, пусть и неперспективной, занятости. Мотивация избегания неудачи преобладает над мотивацией достижения успеха.
Долгосрочное планирование, отложенное вознаграждение.	Краткосрочная выгода, гедонизм «здесь и сейчас», ситуативная адаптация.	Сокращение горизонта планирования. Неспособность к постановке долгосрочных целей. Ориентация на немедленное удовлетворение потребностей, в том числе через потребительские практики.
Индивидуализм, конкуренция, личный успех.	Локальная солидарность, принадлежность к малым группам (семья, друзья), сетевые связи как ресурс выживания.	Мотивация смещается с индивидуального достижения на поддержание социальных связей. Успех определяется не столько личными заслугами, сколько прочностью социального капитала.
Доверие к институтам, вера в меритократию и «правила игры».	Цинизм, недоверие, фатализм, вера в случай и удачу. Поиск неформальных и теневых стратегий.	Делегитимация официальных путей достижения успеха. Рост мотивации к поиску обходных путей, использованию связей, а иногда и к нарушению норм. Снижение веры в связь между усилиями и результатом.

Анализ данных таблицы 3 позволяет сделать вывод о том, что в условиях нестабильности происходит своего рода ценностная инверсия. Ценности роста и развития сменяются ценностями сохранения и безопасности [4]. Это напрямую сказывается на мотивации достижения: она не исчезает полностью, но качественно видоизменяется. «Достижением» начинает считаться не покорение новых вершин, а удержание имеющихся позиций, сохранение стабильности в условиях всеобщего хаоса. Происходит переход от проактивной жизненной позиции к реактивной. Вместо того чтобы формировать свою траекторию, индивид вынужден постоянно реагировать на внешние вызовы, лавировать, приспосабливаться. Мотивация к построению карьеры сменяется мотивацией к «сборке» портфолио из краткосрочных проектов, а стремление к профессиональному мастерству — мотивацией к овладению навыками, позволяющими быстро переключаться между разными видами деятельности. Таким образом, формируется новый тип личности — «человек текущий», чья мотивационная структура отличается гибкостью и ситуативностью, но лишена глубинного ценностного стержня.

Обобщая результаты анализа, представленные в трех таблицах, можно выстроить следующую логическую цепь. Изменение представлений о самой природе мотивации (табл. 1) является рефлексией научного сообщества на объективные изменения в социальной реальности. Эта реальность, описываемая как состояние многомерной турбулентности (табл. 2), разрушает как институциональные, так и экзистенциальные основы для традиционных форм целеполагания. В результате этого разрушения происходит глубокая трансформация ценностных систем на уровне индивидуального и массового сознания (табл. 3), что и приводит к наблюдаемой нами динамике мотивационной сферы. Мотивация достижения не исчезает, но она «заземляется», теряет свой трансцендентный, устремленный в будущее характер, и

переформатируется под задачи тактического выживания и адаптации в непредсказуемом и лишенном ясных ориентиров мире. Этот процесс носит не временный, а, по-видимому, структурный характер, отражая фундаментальный сдвиг в самом способе бытия современного человека [15].

Выводы

Проведенное исследование позволяет заключить, что динамика мотивации достижения в условиях экономической нестабильности и социальной турбулентности представляет собой сложный, многоуровневый процесс, который не может быть адекватно описан в рамках классических психологических моделей. Традиционное понимание мотивации как стабильной личностной характеристики, направленной на достижение высоких стандартов в рамках предсказуемой социальной структуры, утрачивает свою объяснительную силу. Современный контекст, характеризующийся состоянием перманентного кризиса, аномии и экзистенциальной неопределенности, провоцирует не просто количественное снижение, а качественную трансформацию всей мотивационной сферы личности. Происходит фундаментальный сдвиг от мотивации развития и самореализации к мотивации выживания, безопасности и ситуативной адаптации. Долгосрочные цели и стратегическое планирование уступают место тактическим решениям и ориентации на краткосрочную выгоду, что является рациональной реакцией на разрушение временной перспективы и невозможность прогнозировать будущее.

Таким образом, мотивация достижения в современном мире перестает быть универсальным драйвером прогресса и превращается в ситуативный и фрагментарный конструкт, глубоко зависимый от флуктуаций социального и экономического полей. «Достижением» во все большей степени начинает считаться не восхождение по социальной лестнице, а способность сохранять устойчивость и адаптироваться к хаосу. Этот сдвиг имеет далеко идущие последствия не только для судеб отдельных индивидов, но и для общества в целом, поскольку он ставит под вопрос сами основы социального порядка, построенного на идеалах меритократии, конкуренции и веры в прогресс. Дальнейшее осмысление этого феномена требует от гуманитарных и социальных наук отказа от дисциплинарной замкнутости и выработки нового, междисциплинарного языка, способного ухватить диалектическую взаимосвязь между макросоциальными процессами и глубинными изменениями в структуре человеческой субъектности. Понимание новой логики мотивации является ключом к пониманию контуров того общества, которое рождается сегодня из хаоса и неопределенности.

Список использованных источников

1. Козлов А.А., Мешкова Л.Л., Чернова В.В. Экономическая турбулентность и ее фактологическая основа // *Сегодня и завтра Российской экономики*. 2022. № 111-112. С. 81-92.
2. Репина Е.Г., Мельникова Д.А. Причины и риски возникновения турбулентности на финансовых рынках // *Фундаментальные исследования*. 2024. № 12. С. 76-82.
3. Крупнов Ю.А. Политико-экономические аспекты турбулентности в мировой экономике // *Экономические науки*. 2025. № 244. С. 571-579.
4. Рылов В.А. О некоторых вопросах мотивации экономически активного члена общества, ее влияния на устойчивое экономическое развитие // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. 2023. № 10. С. 180-184.
5. Тумех Б. Обоснование прогнозов устойчивого развития туризма на базе регрессионно-корреляционного анализа отраслевых показателей в развивающихся странах // *Modern Economy Success*. 2023. № 1. С. 19-25.
6. Галимова А.Ш., Абдрахимова Л.Т., Дудина А.А., Мамаев А.В. Проектирование системы мотивации персонала в условиях турбулентной экономики // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2022. № 2 (164). С. 125-128.

7. Ермолаев К.Н., Дульцев В.Л. Систематизация факторов и причин появления турбулентности как характеристики неопределенности экономики и ее хаотичности // Экономика и предпринимательство. 2024. № 2 (163). С. 352-356.
8. Столбов М.М. Трансформация системы мотивации персонала производственных предприятий в условиях экономической турбулентности: новые подходы и инструменты // Общество: социология, психология, педагогика. 2025. № 2 (130). С. 80-86.
9. Сиваков Ю.Л. Объективная основа и субъективные особенности жизнедеятельности человека в условиях сетевой трансформации общества // Вести Института предпринимательской деятельности. 2021. № 2 (25). С. 5-11.
10. Френкель А.А., Тихомиров Б.И., Сурков А.А. 2023 год: укрепление государственного суверенитета и устойчивости стратегического развития России в условиях турбулентности // Экономические стратегии. 2024. Т. 26. № 1 (193). С. 70-75.
11. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Новый формат современной экономики в период неравновесности высокого порядка // Психолого-экономические исследования. 2023. Т. 10. № 1. С. 10-21.
12. Кардашова Е.В. Снижение экономической активности в условиях нестабильности рынка // Сегодня и завтра Российской экономики. 2024. № 3. С. 250-257.
13. Нерсесян Д.В. Перспективы развития российской экономики в условиях экономической турбулентности: аспекты внедрения инновационных технологий // Первый экономический журнал. 2023. № 10 (340). С. 100-104.
14. Емельянова П., Вихорева М.В. Критика классических теорий мотивации персонала с учетом современных условий бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12-2 (106). С. 57-61.
15. Шинкевич А.И., Лубнина А.А. Турбулентность как ключевой фактор перехода к новому интегральному укладу // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 5 (102). С. 33-43.