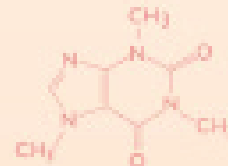


DTE 

DTB 

DTH 



Reports Scientific Society

Главный редактор

Редакционная коллегия:

Воронкова О.В.
Бирженюк Г.М.
Комиссаренко С.С.
Атабекова А.А.
Тарандо Э.Э.
Малинина Т.Б.
Ерофеева Т.И.
Тютюнник В.М.
Беднаржевский С.С.
Петренко С.В.
Надточий И.О.
Чамсутдинов Н.Ю.

Учредитель:

МОО «Фонд развития
науки и культуры»

В ЭТОМ НОМЕРЕ:

Региональная и отраслевая экономика

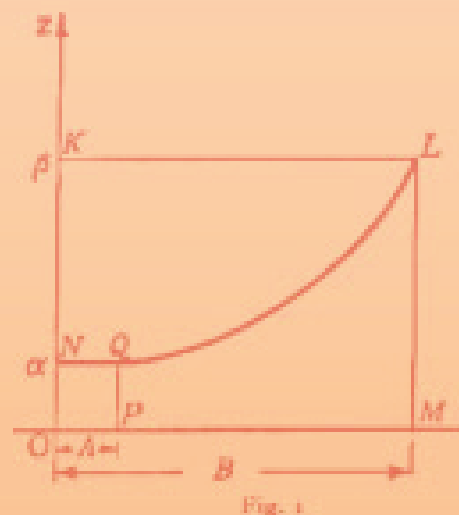
Мировая экономика

Языки народов зарубежных стран

ISSN 2351-0609

Санкт-Петербург, 2026

$$\sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n^x}$$



РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Журнал «Reports Scientific Society» входит в перечень ВАК относится к категории КЗ.

Журнал публикуется 12 раз в год.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ № ТУ78-01918.

Главный редактор:
О.В. Воронкова

Выпускающий редактор:
В.С. Солодова

Редактор иностранного перевода:
Н.А. Гунина

Инженер по компьютерному макетированию:
В.С. Солодова

Адрес редакции:
г. Санкт-Петербург, ул. Шпалерная,
д. 13, к. 1

Информация об опубликованных статьях регулярно предоставляется в Российский индекс научного цитирования (Договор № 124-04/2011Р).

Для получения более подробной информации, пожалуйста, посетите веб-сайт:
<http://moofrnk.com/>

E-mail: nauka-bisnes@mail.ru
tmbprint@gmail.com

тел.: +79156788844

Мнение редакции может отличаться от мнения авторов.

Перепечатка статей возможна только с разрешения редакции.

Воронкова О.В. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой маркетинга, Тамбовский государственный технический университет, тел.: 8(981)9720993, E-mail: voronkova@tambov-konfcentr.ru

Бирженюк Г.М. — доктор культурологии, профессор, заведующая кафедрой социально-культурных технологий, Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, тел.: 8(812)7403842, E-mail: set47@mail.ru

Комиссаренко С.С. — доктор культурологии, профессор, заслуженный работник высшей школы России, профессор кафедры социально-культурных технологий, Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов

Атабекова А.А. — доктор филологических наук, профессор, заведующая кафедрой иностранных языков юридического факультета Российского университета дружбы народов, тел.: 8(495)4342712, E-mail: aaatabekova@gmail.com

Тарандо Е.Е. — доктор экономических наук, профессор кафедры экономической социологии, Санкт-Петербургский государственный университет, тел.: 8(812)2749706, E-mail: elena.tarando@mail.ru

Малинина Т.Б. — доктор социологических наук, доцент кафедры социального анализа и математических методов в социологии, Санкт-Петербургский государственный университет; тел.: 8(921)9375891, E-mail: tatiana_malinina@mail.ru

Ерофеева Т.И. — доктор филологических наук, руководитель школы социопсихолингвистики кафедры общего и славянского языкознания, Пермский государственный национальный исследовательский университет, E-mail: genling.psu@gmail.com

Тютюнник В.М. — доктор технических наук, кандидат химических наук, профессор, директор Тамбовского филиала Московского государственного университета культуры и искусств, президент Международного информационного центра Нобелевской премии, Академия естественных наук, тел.: 8(4752)504600, E-mail: vmt@tmb.ru

Беднаржевский С.С. — доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой безопасности, Сургутский государственный университет, лауреат Государственной премии в области науки и техники, Академия естественных наук и Международная энергетическая академия, тел.: 8(3462)762812, E-mail: sbed@mail.ru

Петренко С.В. — кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой математических методов в экономике, Липецкий государственный педагогический университет, тел.: 8(4742)328436, 8(4742)221983, E-mail: viola349650@yandex.ru

Надточий И.О. — доктор философских наук, доцент, заведующий кафедрой философии, Воронежская государственная лесотехническая академия, тел.: 8(4732)537070, 8(4732)352263, E-mail: inad@yandex.ru

Чамсутдинов Н.У. — доктор медицинских наук, профессор кафедры факультетской терапии, Дагестанская государственная медицинская академия, член Российской академии естественных наук, заместитель председателя Дагестанского отделения Российского респираторного общества, тел.: 8(928)655349, E-mail: nauchdoc@rambler.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Региональная и отраслевая экономика

Лукина О.В., Вику К.Н.К., Медессуку Грасс Эммануэла Шарлен Боссе Актуальные проблемы и направления развития системы страхования в Российской Федерации	5
Islam Raqibul, Burmykina I.V. Project Approach to Establishing a Small Food Delivery Enterprise: A Risk-Oriented Model.....	12
Светлов Е.А., Глухова Л.В. Сценарное планирование и сбалансированная система показателей как инструменты повышения конкурентоспособности автокомпонентных производств	19

Мировая экономика

Лемутов И.А., Крейденко Т.Ф. Современные тренды развития международного рынка таксомоторных перевозок в контексте формирования новых форм городской мобильности	35
Чэ Яньчжу, Ли Юнцзюй, Ван Хуэй Исследование траектории развития основных компетенций у студентов бакалавриата, обучающихся по специальности «Управление туризмом» в рамках китайско-российской программы сотрудничества в сфере образования	41

ФИЛОЛОГИЯ

Языки народов зарубежных стран

Ван Фэй, Ли Хао Исследование инноваций в университетских музыкальных курсах с точки зрения передачи нематериального культурного наследия.....	47
---	----

CONTENTS

ECONOMIC SCIENCES

Regional and Sectoral Economy

- Lukina O.V., Vikou C.N.C., Medessuku G.E.C.B.** Relevant Problems and Directions of Development of the Insurance System in the Russian Federation 5
- Islam Raqibul, Burmykina I.V.** Project Approach to Establishing a Small Food Delivery Enterprise: A Risk-Oriented Model..... 12
- Svetlov E.A., Glukhova L.V.** Scenario Planning and the Balanced Scorecard as Tools for Enhancing the Competitiveness of Automotive Component Manufacturing Enterprises.. 19

World Economy

- Lemutov I.A., Kreidenko T.F.** Current Trends in the Development of the International Taxi Market in the Context of the Emergence of New Forms of Urban Mobility 35
- Che Yanzhu, Li Yongju, Wang Hui** Research on the Cultivation Path of Core Competencies for Undergraduate Students Majoring in Tourism Management in Sino-Russian Cooperative Education Program..... 41

PHILOLOGY

Languages of the Peoples of Foreign Countries

- Wang Fei, Li Hao** Research on Innovation in University Music Courses from the Perspective of the Transmission of Intangible Cultural Heritage 47

УДК 368



Актуальные проблемы и направления развития системы страхования в Российской Федерации

О.В. Лукина, К.Н.К. Вику,
Медессуку Грасс Эммануэла Шарлен Боссе
(Россия)

E-mail: yui500@mail.ru



...

Ключевые слова и фразы: демография; структурные реформы; страхование; социальное обеспечение; цифровая трансформация.

Аннотация: Система страхования должна опираться как на интересы страхователей, так и на экономические ограничения, с которыми сталкиваются соответствующие институты, в частности, в структурном и финансовом отношении. Несмотря на наблюдаемые демографические и экономические изменения, существуют условия, позволяющие повысить эффективность этой системы. Цифровизация способна не только укрепить доверие населения к страховым компаниям, но и расширить доступ к страховым услугам. Целью данного исследования является анализ системы страхования как важнейшего компонента социального обеспечения, выявление ее ограничений и изучение перспектив ее развития в контексте экономических, демографических и медицинских преобразований. Для этого были определены следующие задачи: выявление основных проблем, влияющих на ее эффективность; формулирование рекомендаций по повышению ее эффективности и устойчивости. В исследовании использовался аналитический подход на основе официальных статистических данных (Банк России, Эксперт РА). Также был использован корреляционный анализ для оценки взаимосвязи между старением населения и расходами на здравоохранение, а также регрессионный анализ для определения долгосрочной тенденции доли страховых взносов во внутренний валовой продукт (ВВП). Результаты исследования показывают, что, несмотря на важную роль, система страхования в России остается недостаточно развитой. В статье выявлены несколько основных ограничений: старение населения, региональное неравенство в доступе к здравоохранению, рост числа хронических заболеваний и финансовые ограничения, характеризующиеся дефицитом фонда социального обеспечения. Обосновано, что внедрение цифровых технологий в



систему страхования выступает ключевым инструментом повышения эффективности, позволяющим одновременно удовлетворять потребности страхователей и обеспечивать устойчивость социальной модели.

...

Введение

Страхование служит одним из важнейших элементов социальной сплоченности. Оно защищает граждан от жизненных рисков и непредвиденных обстоятельств (пожаров, несчастных случаев, болезней, землетрясений и т.д.). Однако современные системы страхования сталкиваются с серьезными вызовами – прежде всего финансового и демографического характера, которые требуют кардинального пересмотра подходов к обеспечению жизнеспособности и определению объема страхового покрытия, предоставляемого обществу [1].

Наличие функциональной и эффективной системы страхования – необходимое условие устойчивого социального развития страны. Кроме того, из-за ряда экономических кризисов, включая периоды инфляции, реальные доходы домохозяйств и покупательная способность предприятий значительно снизились, в то время как страховые взносы увеличивались почти каждый год. Значительная часть населения не может позволить себе необязательное страхование, которое находится в самом низу списка их приоритетов [2]. Помимо проблем, вызванных экономическими кризисами, российская система страхования сталкивается с демографическими проблемами. В России наблюдается устойчивое снижение рождаемости и значительное старение населения. Это явление усугубляет дисбаланс между трудоспособным населением и теми, кто получает социальные пособия (финансирование пенсий и системы здравоохранения) [3].

Помимо демографических изменений, дефицит наблюдается и в фондах социального обеспечения вследствие недостаточного объема взносов, что приводит к снижению собираемости средств [4].

Результаты

Система страхования страдает от экономических и институциональных недостатков, которые препятствуют ее развитию и снижают ее эффективность. Среди вероятных причин этой ситуации – потеря общественного доверия к страховым учреждениям, ограниченный вклад сектора в национальную экономику и трудности с рефинансированием фондов социального обеспечения [5]. Финансовые ограничения представляют собой еще одну структурную проблему. Российский страховой рынок продолжает расти в 2026 г., но его динамика значительно замедлилась по сравнению с экономическим периодом. По данным Банка России, общий объем страховых премий достиг 4 триллионов рублей, увеличившись на 6,9 % по сравнению с 2024 г. (рис. 1) [6].

При этом чистая прибыль страховщиков выросла до 502,3 млрд рублей, увеличившись на 8,5 % по сравнению с предыдущим годом. Соотношение страховых премий к ВВП практически не изменилось и составило 1,9 %, что свидетельствует о сохранении присутствия страхования в экономике. Активы страховщиков достигли 6,8 триллионов рублей, увеличившись на 7,2 %.

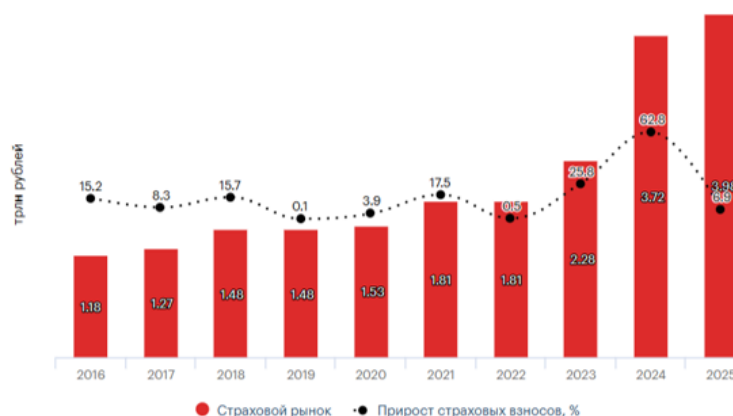


Рис. 1. Динамика страхового рынка



Рис. 2. Динамика структуры страхового рынка

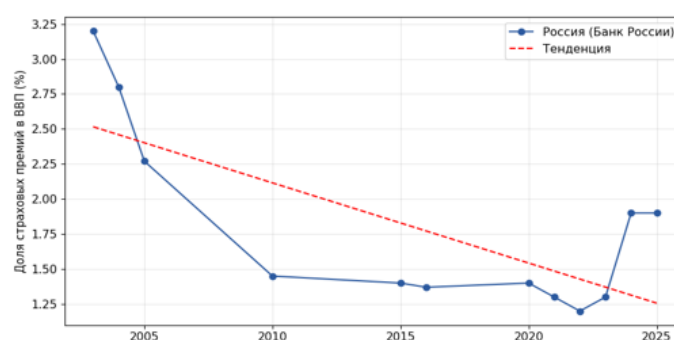


Рис. 3. Регрессионный анализ динамики доли страховых взносов в ВВП

Ключевым драйвером роста по итогам 2025 г. остается страхование жизни, которое увеличилось на 10,8 % и составило 2,3 трлн рублей. В то же время страхование иное, чем страхование жизни, выросло только на 2,1 % до 1,7 трлн рублей. Страхование жизни, растущее темпами, опережающими другие виды страхования, усилило свое доминирование на страховом рынке. Его доля увеличилась на два процентных пункта и составила 57 % по итогам 2025 г., доля страхования иного, чем страхование жизни, составила 43 %

Таблица 1. Влияние факторов глобальной нестабильности на систему управления рисками

Показатель	Значение
Наклон регрессии	–0,057 %/год
P-значение	0,008
Уровень значимости ($\alpha = 0,05$)	значимо
2003 г.	3,2 % ВВП
2022 г. (минимум)	1,2 % ВВП
2024–2025 гг.	1,9 % ВВП

(рис. 2) [6].

Проведен регрессионный анализ динамики доли страховых взносов в ВВП (данные Банка России, 2003–2025 гг.).

Результаты представлены в табл. 1.

Анализ выявил статистически значимую отрицательную тенденцию. Это означает, что, несмотря на увеличение номинального объема страхового рынка в определенные периоды, относительная роль страхования в национальной экономике в целом снизилась. Если в 2003 г. показатель достиг 3,2 % ВВП, то в 2010–2020-е гг. он стабилизировался на уровне 1,2–1,4 %, временно снизился до 1,2 % в 2022 г., незначительно вырос до 1,9 % в 2024–2025 гг.

На протяжении нескольких лет Россия сталкивается с определенным демографическим кризисом. Рождаемость постепенно снижается, в то время как доля пожилого населения растет. В 2025 г. в России было зарегистрировано приблизительно 1,153 миллиона рождений. Это представляет собой значительное снижение по сравнению с 2024 г., когда родилось около 1,222 миллиона детей, снижение примерно на 6 %. Это усугубляет дисбаланс между трудоспособным населением, которое финансирует систему за счет своих взносов, и получателями социальных выплат [4].

Расходы на здравоохранение отражают как инвестиционные усилия, так и системные ограничения. В 2025 г. расходы на здравоохранение в России составляли от 3,7 % до 3,8 % валового внутреннего продукта (**ВВП**). В 2025 г. расходы на душу населения превысили 49 тыс. руб. по паритету покупательной способности (**ППС**). Система здравоохранения включала более 5 000 больниц на население численностью около 146 миллионов человек. Распределение медицинской инфраструктуры и специалистов было неравномерным по всей стране. Только крупные города, такие как Москва, имели существенную медицинскую инфраструктуру и охват медицинским страхованием, в то время как сельские и отдаленные районы страдали от нехватки медицинских услуг.

В том же году диагноз «диабет» был поставлен примерно 528 миллионам человек. Эта цифра отражает растущую заболеваемость хроническими болезнями, требующими дорогостоящего и длительного лечения [6]. К этому добавляются значительные факторы риска, такие как курение, которым страдает более 25 % взрослого населения, и потребление алкоголя, оцениваемое почти в 11 литров на душу населения. Последний фактор риска оказывает негативное воздействие на сердечно-сосудистую систему и увеличивает

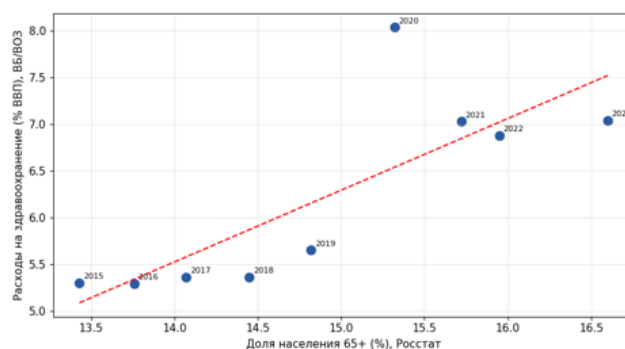


Рис. 4. Влияние демографического старения на расходы на здравоохранение (% от ВВП)

Таблица 2. Коэффициенты корреляции Пирсона и Спирмена

Методы	Коэффициент корреляции	P-значение	Вывод
Пирсон	0,8	0,010	Сильная и положительная корреляция
Спирмен	0,86	0,003	Сильная и положительная корреляция

вероятность развития различных заболеваний.

Эти факторы представляют собой значительную нагрузку на систему здравоохранения, что, в свою очередь, влияет на механизмы страхования.

На рис. 4 показана корреляция между долей населения в возрасте 65 лет и старше и расходами на здравоохранение (% от ВВП). Следует отметить, что существует сильная корреляция между долей населения в возрасте 65 лет и старше и расходами на здравоохранение (% от ВВП) [6].

Рассчитаны коэффициенты корреляции Пирсона и Спирмена. Результаты представлены в табл. 2.

В условиях старения населения растут расходы на здравоохранение, пенсионное обеспечение и социальные услуги. Коэффициенты ранговой корреляции Пирсона и Спирмена составили 0,80 ($p = 0,010$) и 0,86 ($p = 0,003$) соответственно, что подтверждает растущее демографическое давление на систему здравоохранения и, следовательно, на механизмы социальной защиты.

Внедрение цифровых технологий может способствовать модернизации этих систем. Создание единой цифровой платформы с личными кабинетами пользователей, автоматизация процесса оформления страховки и персонализация услуг упростят доступ к страхованию и повысят прозрачность взаимодействия между гражданами, страховщиками и медицинскими организациями. В то же время необходимо обеспечить финансовую устойчивость социальных фондов за счет повышения эффективности сбора взносов, поиска новых источников доходов и внедрения гибкой ценовой политики, учитывающей финансовые возможности как частных лиц, так и бизнеса. Кроме того, следует принять меры для снижения демографической и операционной нагрузки на систему. Для этого требуется уделять первоочередное внимание профилактике хронических заболеваний, минимизации рисков для здоровья и расширению доступа к частному страхованию в тех регионах,

где оно в настоящее время ограничено. При этом крайне важно, чтобы постепенное расширение страхового покрытия и приведение внутреннего рынка в соответствие с мировыми тенденциями не происходили в ущерб качеству социальной защиты населения.

Выводы

Таким образом, система страхования должна учитывать интересы страхователей, соблюдая при этом ограничения, накладываемые организациями, с которыми она связана структурно и финансово. Независимо от конкретных условий, включая демографические и экономические изменения, а также текущую обстановку, существуют возможности для повышения эффективности системы. Модернизация системы страхования, в том числе посредством цифровизации, способна не только укрепить доверие населения к страховым компаниям, но и улучшить доступность услуг. Таким образом, подобные преобразования служат основой для повышения эффективности системы, позволяя одновременно уделять внимание действиям страхователей и сохранению социальных моделей.

Список литературы

1. Лукина, О.В. Оценка социально-экономической эффективности страховых услуг в системе социальной защиты населения / О.В. Лукина, Г.Э.Ш.Б. Медессуку // Наука и бизнес: пути развития. – 2025. – № 5(179). – С. 206–211.
2. Кравченко, Е.В. Актуальные проблемы отечественной системы социального страхования / Е.В. Кравченко, А.А. Суховеева // Финансовая экономика. – 2024. – № 6. – С. 43–46.
3. Курочкина, А.А. Развитие инвестиционной деятельности в сфере строительства объектов социальной инфраструктуры / А.А. Курочкина, О.В. Лукина, Л.В. Апевалова // Наука и бизнес: пути развития. – 2025. – № 7(169). – С. 84–89.
4. Максименко, М.В. Анализ развития страхования в РФ / М.В. Максименко. – Брянск : Брянский государственный университет имени акад. И.Г. Петровского, 2024.
5. Плешакова, И.Н. Совершенствование системы обязательного пенсионного страхования в Российской Федерации: развитие нетипичного в социальном обеспечении / И.Н. Плешакова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2024. – Т. 9. – № 3. – С. 347–356.
6. Официальный сайт Центрального банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://cbr.ru/insurance/reporting_stat.

References

1. Lukina, O.V. Otsenka sotsial'no-ekonomicheskoy effektivnosti strakhovykh uslug v sisteme sotsial'noy zashchity naseleniya / O.V. Lukina, G.E.SH.B. Medessuku // Nauka i biznes: puti razvitiya. – 2025. – № 5(179). – S. 206–211.
2. Kravchenko, Ye.V. Aktual'nyye problemy otechestvennoy sistemy sotsial'nogo strakhovaniya / Ye.V. Kravchenko, A.A. Sukhoveyeva // Finansovaya ekonomika. – 2024. – № 6. – S. 43–46.
3. Kurochkina, A.A. Razvitiye investitsionnoy deyatel'nosti v sfere stroitel'stva ob"yektov sotsial'noy infrastruktury / A.A. Kurochkina, O.V. Lukina, L.V. Apevalova // Nauka i biznes: puti razvitiya. – 2025. – № 7(169). – S. 84–89.

4. Maksimenko, M.V. Analiz razvitiya strakhovaniya v RF / M.V. Maksimenko. – Bryansk : Bryanskiy gosudarstvennyy universitet imeni akad. I.G. Petrovskogo, 2024.
 5. Pleshakova, I.N. Sovershenstvovaniye sistemy obyazatel'nogo pensionnogo strakhovaniya v Rossiyskoy Federatsii: razvitiye netipichnogo v sotsial'nom obespechenii / I.N. Pleshakova // Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskiye, sotsiologicheskiye i ekonomicheskiye nauki. – 2024. – T. 9. – № 3. – S. 347–356.
 6. Ofitsial'nyy sayt Tsentral'nogo banka Rossii [Electronic resource]. – Access mode : https://cbr.ru/insurance/reporting_stat.
-

Relevant Problems and Directions of Development of the Insurance System in the Russian Federation

O.V. Lukina, C.N.C. Vikou, G.E.C.B. Medessuku
(Russia)

Key words and phrases: insurance; social security; demography; digital transformation; structural reforms.

Abstract: The insurance system should be based both on the interests of the policyholders and on the economic constraints faced by the institutions concerned, in particular structurally and financially. Despite the observed demographic and economic changes, there are conditions to increase the efficiency of this system. Digitalization can not only strengthen public confidence in insurance companies but also expand access to insurance services. The aim of this study is to analyze the insurance system as an essential component of social security, to identify its limitations and to study the prospects for its development in the context of economic, demographic and medical transformations. To do this, the following tasks were identified: identifying the main problems affecting its effectiveness; formulation of recommendations to improve its effectiveness and sustainability. The study used an analytical approach based on official statistics (Bank of Russia, Expert RA). Correlation analysis was also used to assess the relationship between population ageing and health expenditure, as well as regression analysis to determine the long-term trend in the share of premiums in GDP. The results of the study show that, despite the important role, the insurance system in Russia remains underdeveloped. The article identified several major limitations: an aging population, regional disparities in access to health care, an increase in chronic diseases, and financial constraints characterized by a deficit in the social security fund. It is justified that the introduction of digital technologies into the insurance system acts as a key tool for improving efficiency, enabling to simultaneously meet the needs of policyholders and ensure the sustainability of the social model.

© О.В. Лукина, К.Н.К. Виду, Медессуку Грасс Эммануэла Шарлен Боссе, 2026

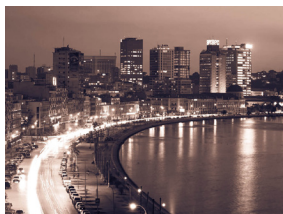


UDC 338.2:005.8

Project Approach to Establishing a Small Food Delivery Enterprise: a Risk-Oriented Model

Islam Raqibul, I.V. Burmykina
(Russia)

E-mail: rian7744@gmail.com



...

Key words and phrases: project management; risk-oriented approach; small enterprise; food delivery; regional market; risk-adaptive model.



Abstract: The aim of the study is to develop a risk-adaptive project management model for establishing a small food delivery enterprise in a regional context. The objectives are to justify the methodological choice, diagnose the external environment, and identify key risks. Hypothesis: the integration of hybrid project management and a risk-oriented approach will reduce uncertainty at the launch stage. Methods included PESTEL analysis, Porter's Five Forces model, SWOT analysis, and a probability-impact matrix. Results: a niche strategy focused on speed and a compact delivery zone is justified; the priority risk of slow order growth is identified; response measures are proposed; and the economic viability is confirmed (payback period of 16 months, break-even point at 36 orders per day). The model can be applied to similar ventures in other regions.



...

Introduction

Establishing a new enterprise in the food delivery sector represents one of the riskiest forms of entrepreneurial activity. High demand uncertainty, dependence on the quality of perishable raw materials, strict sanitary requirements, and intense competition make such startups vulnerable. A significant proportion of new catering enterprises close within their first year of operation, with the primary cause of failure being not so much a lack of funding as the absence of a systematic approach to project and risk management [7; 9].

Existing business planning and project management methodologies are often tailored to large organizations and fail to account for the specificities of small niche projects in regional contexts. The integration of a risk-oriented approach into the design process of a new food delivery enterprise at its launch stage remains insufficiently developed. This leads to cash flow gaps, operational disruptions, and an inability to adapt to changes in the external environment.

Table 1. PESTEL analysis of the macro-environment

Factor Group	Assessment	Brief Description
Political	+	SME support, "My Business" centers
Economic	±	Income growth, but high price sensitivity, inflation
Social	+	Stable demand for delivery, established culture of Japanese cuisine consumption
Technological	+	Availability of aggregators, digital payments, smartphones
Environmental	–	Packaging and energy consumption requirements (controllable)
Legal	–	Sanitary norms, taxes (controllable)

The aim of this study is to develop and justify a risk-adaptive project management model for establishing a small food delivery enterprise. The object of the study is the process of creating a new food delivery enterprise in regional conditions (using the example of Lipetsk), while the subject is a risk-adaptive project management model encompassing financial, marketing, and managerial components with an integrated risk assessment system.

Methodological framework

The theoretical foundation of the study draws on the works of Kerzner [7], Meredith [9], the PMBOK standard [10] in the field of project management, as well as Hopkin's [6] contributions to risk management. The research is based on a hybrid project lifecycle model that combines a cascade approach for stages with well-defined requirements and an adaptive approach for stages requiring flexibility and iterative refinement. The central element is a risk-oriented approach implemented as a closed cycle: risk identification, analysis, development of response measures, monitoring, and revision.

Three methods are applied to diagnose the external environment: PESTEL analysis to assess the macro-environment, Porter's Five Forces model to analyze the competitive structure of the industry, and SWOT analysis to systematize the project's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats. Quantitative risk assessment is conducted using a probability-impact matrix, which enables the prioritization of threats. The combination of these methods forms the foundation for constructing a risk-adaptive project management model for establishing a small food delivery enterprise in regional conditions.

Diagnostics of the external environment and justification of the niche strategy

The proposed enterprise is a sushi and roll delivery service operating in a "dark kitchen" format (without a dine-in area) within one of the districts of Lipetsk. The key project parameters are as follows: a start-up budget of 1.6 million rubles, a staff of 6 people, a planned output of 35 orders per day by the end of the first year, and an average delivery time of no more than 60 minutes. The competitive strategy is built on three principles: a compact delivery zone, a focused menu of 14 items, and transparent pricing policy.

To assess the external conditions, a PESTEL analysis was conducted (Table 1), which showed that the macro-environment of Lipetsk is generally favourable. Social and technological factors are assessed positively, political factors are predominantly positive, economic factors

Table 2. Porter's five forces analysis

Force	Assessment	Justification
Threat of New Entrants	High	Low barriers to entry for the "Dark Kitchen" format
Bargaining Power of Buyers	High	Low switching costs between services
Threat of Substitutes	High	Home cooking, restaurants, other cuisines
Rivalry Among Existing Competitors	High	Several operators, similarity of offerings
Bargaining Power of Suppliers	Moderate	Diversified market for ingredients and packaging

Table 3. SWOT-analysis of the "Sakura Express" project

Strengths (S)	Weaknesses (W)
– Low entry threshold for the "Dark Kitchen" format; – Simplified menu, simplifying procurement and quality control; – Compact delivery zone ensuring speed; – Efficient, controlled cost structure; – Flexibility of a small team in decision-making	– Lack of brand recognition at launch; – Limited production capacity of a single outlet; – Dependence on a small team of founders; – Vulnerability to fluctuations in ingredient prices; – Limited budget for marketing and promotion
Opportunities (O)	Threats (T)
– Steady growth of the food delivery market; – Established culture of consuming Japanese cuisine; – State support measures for small business; – Possibility of including corporate catering orders; – Potential for expansion into new districts	– Well-known and established competitors ("Sushi Dyadi Vani"); – Increase in prices for fish and other ingredients; – High staff turnover (couriers, cooks); – Dependence on delivery aggregator commissions; – Possible decline in consumer incomes

create a manageable risk, while environmental and legal factors act as controllable constraints.

The Porter's Five Forces analysis (Table 2) revealed a high intensity of competition in the Lipetsk food delivery market. The threat of new entrants and the bargaining power of buyers are assessed as high, making it necessary to choose a clearly defined and protected niche.

The synthesis of the external and internal analysis results is presented in the SWOT matrix (Table 3). Based on the conducted analysis, the choice of a niche strategy focused on delivery speed within a compact zone, a focused menu, and transparent pricing is justified. This allows the new enterprise to avoid direct competition with network operators on a city-wide scale.

Based on the analysis conducted, the choice of a niche strategy focused on delivery speed within a compact zone, a focused menu, and transparent pricing is justified. Such positioning allows the new enterprise to avoid direct competition with network operators on a city-wide scale and to concentrate on sustainable demand within a single district. The threats and weaknesses identified in the SWOT analysis require quantitative assessment and the development of response measures, which constitutes the content of the next section.

Identification and assessment of project risks

Based on the conducted SWOT analysis and industry specifics, a list of key risks capable of affecting the achievement of project objectives was compiled. For each risk, the probability of

Table 4. Main risks and response strategies

No	Risk	Probability	Impact	Response Strategy
R1	Slow growth of orders in the first months	Medium	High	Mitigation: active marketing, loyalty programme, working capital reserve
R2	Increase in prices of fish and other ingredients	Low	High	Mitigation: supplier diversification, narrowing of the product range
R3	Breakdown of kitchen or refrigeration equipment	Medium	Medium	Mitigation and transfer: preventive maintenance, insurance
R4	High staff turnover (kitchen, couriers)	Low	Medium	Mitigation: motivation system, standardization of processes
R5	Increased competition	Low	High	Mitigation: a clear niche, emphasis on speed and quality
R6	High dependence on aggregator commission fees	High	Low	Mitigation: development of an in-house ordering channel
R7	Reputational damage due to problems with quality or delivery times	Low	High	Mitigation: quality control, prompt response to complaints

occurrence and the potential impact on key performance indicators (revenue, payback period, liquidity) were determined. The results are presented in Table 4.

The highest priority for the development of preventive measures is assigned to the risk of slow order growth (R1). This risk is characterized by a moderate probability but a high potential impact, as it directly determines the achievement of planned revenue targets and the payback period. Should this risk materialize, the enterprise may face prolonged cash flow deficits and delayed breakeven, which are critical for a newly launched venture.

Risks associated with intensified competition (R5) and reputational damage due to quality or delivery failures (R7) are assessed as having low probability but high impact. Although their likelihood is limited, their potential consequences are severe enough to warrant proactive mitigation measures, such as strengthening the niche positioning and implementing strict quality control protocols.

The remaining risks are classified as either medium or low priority, which allows for a proportional allocation of resources towards their mitigation. This differentiated approach ensures that management efforts are focused on the most critical threats, while lower-priority risks are monitored and addressed through standard operational procedures without diverting significant resources from core activities.

Financial plan

The financial justification of the project is based on indicators typical for a small food delivery enterprise: start-up investments, planned revenue upon reaching full operational capacity, the structure of operating expenses, the break-even point, and the payback period [6; 2]. The calculation of the break-even point is based on the classification of costs into fixed and variable, which allows determining the minimum volume of orders required to cover expenses.

The managerial component includes a work breakdown structure, a launch schedule, a system of key performance indicators (delivery time, number of orders, share of repeat orders, budget deviation), and quality control procedures [7; 9; 10]. The hybrid management model,

combining a cascade approach for stages with well-defined requirements and an adaptive approach for flexible stages, helps minimize the risks of inefficient resource use and shorten the launch timeframe [12].

Conclusion

The conducted research has confirmed the practical significance of the risk-oriented approach to establishing a small food delivery enterprise in regional conditions. Using the example of a project in Lipetsk, a risk-adaptive management model has been developed and substantiated, encompassing diagnostics of the external environment, identification and quantitative assessment of risks, development of response measures, as well as financial and managerial components.

The hybrid lifecycle model helps reduce uncertainty at the launch stage and enables prompt strategy adjustments. The comprehensive analysis of the external environment (PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT) justifies the choice of a niche strategy – delivery speed within a compact zone with a limited menu – which allows avoiding direct competition with network operators. The quantitative risk assessment and the development of targeted response measures enhance the project's resilience to major threats. Financial calculations confirm the economic viability of the project.

The proposed model can be applied to the creation of similar enterprises in other regional centers. Further research may focus on scaling the model for networked projects and implementing digital tools for demand forecasting.

Список литературы

1. Барроуз, К.В. Введение в управление в индустрии гостеприимства / К.В. Барроуз, Т. Пауэрс, Д.Р. Рейнольдс. – 11-е изд. – Хобокен : Wiley, 2020. – 656 с.
2. Бригам, Э.Ф. Основы финансового менеджмента / Э.Ф. Бригам, Дж.Ф. Хьюстон. – 16-е изд. – Бостон : Cengage Learning, 2021. – 832 с.
3. Бернс, П. Предпринимательство и малый бизнес / П. Бернс. – 6-е изд. – Лондон : Red Globe Press, 2022. – 552 с.
4. Буров, В.П. Бизнес-планирование / В.П. Буров, В.А. Морошкин. – М. : Инфра-М, 2018. – 288 с.
5. Чаффи, Д. Цифровой маркетинг: стратегия, внедрение и практика / Д. Чаффи, Ф. Эллис-Чедвик. – 8-е изд. – Харлоу : Пирсон, 2022. – 632 с.
6. Хопкин, П. Основы управления рисками: понимание, оценка и внедрение эффективного управления рисками / П. Хопкин. – 6-е изд. – Лондон : Коган Пейдж, 2022. – 480 с.
7. Керцнер, Х. Проектный менеджмент: системный подход к планированию, расписанию и контролю / Х. Керцнер. – 13-е изд. – Хобокен : Wiley, 2022. – 848 с.
8. Котлер, П. Маркетинговый менеджмент / П. Котлер, К.Л. Келлер, А. Чернев. – 16-е изд. – Харлоу : Пирсон, 2022. – 800 с.
9. Мередит, Дж.Р. Управление проектами: управленческий подход / Дж.Р. Мередит, С.Дж. Мантел, С.М. Шафер. – 11-е изд. – Хобокен : Wiley, 2021. – 608 с.
10. Институт проектного управления. Руководство к своду знаний по управлению проектами (ПМБОК) / Институт проектного управления. – 7-е изд. – Ньютаун-сквер : PMI, 2021. – 370 с.

11. Райс, Э. Бережливый стартап: как сегодняшние предприниматели используют непрерывные инновации для создания радикально успешных бизнесов / Э. Райс. – Нью-Йорк : Crown Business, 2011. – 336 с.

12. Высоцкий, Р.К. Эффективное управление проектами: традиционные, гибкие, экстремальные, гибридные методы / Р.К. Высоцкий. – 8-е изд. – Индианаполис : Wiley, 2019. – 768 с.

References

1. Barrouz, K.V. Vvedeniye v upravleniye v industrii gostepriimstva / K.V. Barrouz, T. Pauers, D.R. Reynol'ds. – 11-ye izd. – Khoboken : Wiley, 2020. – 656 s.

2. Brigam, E.F. Osnovy finansovogo menedzhmenta / E.F. Brigam, Dzh.F. KH'yuston. – 16-ye izd. – Boston: Cengage Learning, 2021. – 832 s.

3. Berns, P. Predprinimatel'stvo i malyy biznes / P. Berns. – 6-ye izd. – London: Red Globe Press, 2022. – 552 s.

4. Burov, V.P. Biznes-planirovaniye / V.P. Burov, V.A. Moroshkin. – M. : Infra-M, 2018. – 288 s.

5. Chaffi, D. Tsifrovoy marketing: strategiya, vnedreniye i praktika / D. Chaffi, F. Ellis-Chedvik. – 8-ye izd. – Kharlou : Pirson, 2022. – 632 s.

6. Khopkin, P. Osnovy upravleniya riskami: ponimaniye, vnedreniye i vnedreniye upravleniya riskami / P. Khopkin. – 6-ye izd. – London: Kogan Peydzh, 2022. – 480 s.

7. Kertsner, KH. Proyektnyy menedzhment: sistemnyy podkhod k planirovaniyu, raspisaniyu i kontrolyu / KH. Kertsner. – 13-ye izd. – Khoboken : Wiley, 2022. – 848 s.

8. Kotler, P. Marketingovyy menedzhment / P. Kotler, K.L. Keller, A. Chernev. – 16-ye izd. – Kharlou : Pirson, 2022. – 800 s.

9. Meredith, Dzh.R. Upravleniye proyektami: upravlencheskiy podkhod / Dzh.R. Meredith, S.Dzh. Mantel, S.M. Shafer. – 11-ye izd. – Khoboken : Wiley, 2021. – 608 s.

10. Institut proyektnogo upravleniya. Rukovodstvo po ob'yedineniyu znaniy po upravleniyu proyektami (PMBOK) / Institut proyektnogo upravleniya. – 7-ye izd. – N'yutaun-skver : PMI, 2021. – 370 s.

11. Rays, E. Berezhlivyy startap: segodnya kak predprinimateli ispol'zuyut nepreryvnyye innovatsii dlya sozdaniya uspekhnykh biznesov / E. Rays. – N'yu-York: Crown Business, 2011. – 336 s.

12. Vysotskiy, R.K. Effektivnoye upravleniye proyektami: traditsionnyye, gibkiye, ekstremal'nyye, gibridnyye metody / R.K. Vysotskiy. – 8-ye izd. – Indianapolis: Uayli, 2019. – 768 s.

Проектный подход к созданию малого предприятия доставки еды: риск-ориентированная модель

Ислам Ракибул, И.В. Бурмыкина
(Россия)

Ключевые слова и фразы: доставка еды; малое предприятие; региональный рынок; риск-адаптивная модель; риск-ориентированный подход; управление проектами.

Аннотация: Цель исследования – разработать риск-адаптивную модель управления проектом создания малого предприятия доставки еды в региональных условиях. Задачи: обосновать выбор методологии, провести диагностику внешней среды и идентифицировать ключевые риски. Гипотеза: интеграция гибридного управления проектом и риск-ориентированного подхода позволяет снизить неопределенность на этапе запуска. Методы: *PESTEL*-анализ, модель пяти сил Портера, *SWOT*-анализ, матрица вероятности и влияния. Результаты: обоснована нишевая стратегия, ориентированная на скорость и компактную зону; выявлен приоритетный риск медленного роста заказов; предложены меры реагирования; подтверждена экономическая состоятельность проекта (окупаемость 16 месяцев, точка безубыточности – 36 заказов в день). Модель может быть применена при создании аналогичных предприятий в других регионах.

© Islam Raqibul, I.V. Burmykina, 2026



УДК 338.45:629.331

Сценарное планирование и сбалансированная система показателей как инструменты повышения конкурентоспособности автокомпонентных производств

Е.А. Светлов, Л.В. Глухова
(Россия)

E-mail: prof.glv@yandex.ru



...

Ключевые слова и фразы: автокомпонентная промышленность; конкурентоспособность; локализация; постановление № 719; сбалансированная система показателей; сценарный анализ; стратегическое планирование; цифровая трансформация; *BSC*; *OEM*.



Аннотация: В статье предлагается прикладная методика развития системы стратегического планирования на предприятиях автокомпонентной промышленности России, построенная на интеграции сценарного анализа и сбалансированной системы показателей (*BSC*), исходя из того, что в условиях частого пересмотра балльной локализации, ценового давления и ухода ряда зарубежных поставщиков односценарное планирование на горизонте 3–5 лет утрачивает работоспособность.



Целью исследования является обоснование данной прикладной методики. На основе обследования выборки из десяти предприятий трех федеральных округов обосновывается расширение классической карты *BSC* пятой перспективой «Отношения с *OEM*», предлагается матрица из трех сценариев с формализованными триггерами переключения и комплект из 18 ключевых показателей.

Задачи исследования: 1) обосновать необходимость перехода от односценарного к мультисценарному планированию; 2) предложить адаптированную для отрасли карту *BSC* с расширенным набором перспектив; 3) разработать систему ключевых показателей; 4) описать механизм увязки *BSC* с балльной системой локализации; 5) дать расчетную оценку ожидаемого эффекта от внедрения.



Предложенная в статье связка сценарного анализа и расширенной *BSC* позволяет решить несколько задач одновременно. Сценарный анализ с тремя качественно различными траекториями и формализованными триггерами позволяет работать с неопределенностью и конкретизировать управление предприятием в точно



установленный момент времени. Предложенная версия *BSC* с пятой перспективой «Отношения с *OEM*» переводит стратегию в измеримые показатели и каскадирует ее до уровня цеха. Приводится расчетная оценка ожидаемого эффекта от внедрения и описывается авторская 65-балльная шкала оценки зрелости планирования. Описанная методика является подходом, адресованным преимущественно средним предприятиям отрасли.

...

Введение

Российская автокомпонентная промышленность в 2024–2025 гг. работает в условиях высокой неопределенности. По оценкам отраслевых аналитиков, объем вторичного рынка запчастей для грузовых автомобилей по итогам 2024 г. оценивается величиной порядка 8,4 млрд долл. (в рублевом эквиваленте – около 780 млрд руб. на середину 2025 г.). Первичный конвейерный спрос на компоненты для легковых автомобилей восстанавливается неравномерно. На положение поставщиков одновременно влияют несколько факторов: экспансия китайских производителей компонентов, ценовая чувствительность автопроизводителей (*OEM*), регулярный пересмотр правил балльной локализации (постановление Правительства РФ № 719), а также необходимость инвестировать в перевооружение под новые силовые установки и электронику.

В этих условиях стратегическое планирование на автокомпонентном предприятии перестает быть формальным документом «для архива» и становится рабочим инструментом, от качества которого напрямую зависит способность компании удерживать контракты с автозаводом. Между тем, как показало проведенное в 2024–2025 гг. обследование десяти предприятий разного размера и специализации в Центральном, Приволжском и Северо-Западном федеральных округах, средняя оценка зрелости системы планирования составляет 36,7 балла из 65 возможных. Это соответствует начальной стадии развития и указывает на системный разрыв между декларируемыми и реально функционирующими управленческими практиками.

Цель исследования – предложить и обосновать прикладную методику развития системы планирования автокомпонентных производств, построенную на интеграции двух инструментов: сценарного анализа и сбалансированной системы показателей (*BSC*). Выбор именно этой связки не случаен. Сценарный анализ позволяет работать с неопределенностью внешней среды, которая в отрасли сегодня крайне высока. *BSC* обеспечивает механизм перевода стратегии в измеримые показатели и каскадирования целей до уровня цеха.

По отдельности оба инструмента хорошо описаны: *BSC* – в работах Р. Каплана и Д. Нортон, сценарное планирование – у П. Шумейкера и И. Ансоффа, а вопросы конкурентоспособности и стратегии предприятия – в отечественной литературе (Г.Б. Клейнер, Р.А. Фатхутдинов, О.В. Иванова). Однако их интеграция применительно именно к автокомпонентной отрасли, с учетом балльной системы локализации и специфики *OEM*-партнерства, ранее системно не рассматривалась. В этом и состоит авторский вклад: не в повторном изложении *BSC* или сценарного метода, а в их адаптации к отраслевому контексту через: а) пятую перспективу «Отношения с *OEM*»; б) механизм переключения це-

левых значений *KPI* по сценарным триггерам; в) увязку карты с балльной моделью локализации.

Необходимо отметить, что предлагаемый подход не претендует на универсальность. На небольших предприятиях с выручкой 300–500 млн руб. в год полноценный *BSC* может оказаться избыточным; для них применимы усеченные формы, о которых сказано отдельно.

Ограниченность односценарного планирования

В классической логике последовательного планирования (И. Ансофф) внешняя среда считается прогнозируемой с приемлемой точностью на горизонте 3–5 лет. Менеджмент строит базовый сценарий, иногда дополняет его оптимистической и пессимистической ветками и далее работает в режиме «контроля отклонений». Этот подход удовлетворительно работал в относительно стабильные периоды 2010-х гг.

Сегодня он не отвечает реальности. Основные источники турбулентности, с которыми предприятия столкнулись в 2023–2025 гг., следующие.

1. Изменение балльной системы локализации. Минпромторг неоднократно корректировал постановление № 719. Смещение приоритета с кузовных операций (сварка, окраска, штамповка) к локализации электронных компонентов обсуждалось уже в 2023 г., и часть поставщиков, инвестировавших в кузовные технологии по прежним правилам, столкнулась с пересчетом экономики проектов. По данным открытых источников, модель *Lada Vesta* в начале 2024 г. имела порядка 5 471 балла локализации, а к середине года – около 5 002 баллов; снижение примерно на 470 баллов за полугодие непосредственно влияет на доступ к мерам господдержки.

2. Ценовое давление. По данным начала 2025 г., средняя цена нового автомобиля в России достигла порядка 3,12 млн руб. На этом уровне *OEM* крайне чувствительны к стоимости каждого узла и при прочих равных готовы переключаться на более дешевых поставщиков.

3. Нестабильность регулирования. Постановления, приказы и параметры утильсбора корректируются и переносятся с коротким горизонтом. Отслеживать это в рамках годового планового цикла практически невозможно.

4. Ограниченный прогресс локализации. Государственная цель локализации заявлена на высоком уровне, однако фактический прогресс сдерживается структурными и технологическими барьерами – от замены *PLM*-систем (переход с *Siemens Teamcenter* и *Dassault* на отечественные *T-Flex PLM* и аналоги) до дефицита отечественной электронной компонентной базы.

5. Параллельный импорт. Часть *OEM* в 2024–2026 гг. продолжает закупку оригинальных компонентов (*Bosch*, *ZF*, *Continental*) по параллельному импорту, что напрямую конкурирует с отечественными поставщиками второго уровня.

Каждый фактор по отдельности не катастрофичен. Проблема – в их сочетании: предприятие, инвестировавшее под одно ожидание (например, под кузовную локализацию по старым правилам), в течение 12–18 месяцев может обнаружить, что экономическая модель проекта изменилась. Один базовый сценарий с симметричными «верхним» и «нижним» отклонениями такую динамику не описывает.

Таким образом, стратегическое планирование автокомпонентного производства должно строиться не на единой траектории с отклонениями, а на наборе принципиально разных сценариев, каждый из которых имеет собственный набор решений и собственную

Таблица 1. Матрица стратегических действий для автокомпонентного производства

Параметр	Сценарий А «Стабилизация»	Сценарий Б «Технологический рывок»	Сценарий В «Кризисное замещение»
Отношения с <i>OEM</i>	Долгосрочные контракты, постепенное углубление локализации	<i>R&D</i> -проекты под новые модели и силовые установки	Ускоренное замещение ушедших поставщиков первого уровня
Доминирующая стратегия	Операционная эффективность, удержание маржи	Инвестиции в НИОКР, выход в верхний сегмент	Быстрая постановка на конвейер, минимальные сроки
Горизонт инвестиций	5–7 лет	3–5 лет	12–24 месяца
Доля выручки от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР)	1,5–2,5 %	4–6 %	1–2 %
Ключевой риск	Вытеснение китайскими поставщиками	Длительная окупаемость, кадровый дефицит	Дефицит компетенций, риски качества
Цель по баллам № 719	Удержание текущего уровня	Рост на 20–30 % за счет операций	Быстрый рост на 40–60 % за счет комплектующих

точку переключения.

Сценарный подход: три траектории и триггеры переключения

В предлагаемой методике предприятию рекомендуется одновременно прорабатывать три сценария с разной внутренней логикой (табл. 1). Это не схема «оптимизм – база – пессимизм», распространенная в учебниках, а три различные модели будущего, в каждой из которых меняется не уровень показателей, а сама структура отношений в отрасли.

Каждый сценарий – это не прогноз («будет так»), а обоснованная схема действий. Предприятие готовит три набора решений и удерживает их в режиме полуготовности, переключаясь по триггерам.

Триггеры переключения. Здесь главное практическое отличие сценарного подхода от обычного планирования. Триггер – это формальное условие, при выполнении которого активируется соответствующий сценарий. Например:

- если за два квартала подряд доля китайских конкурентов в закупках профильного *OEM* растет более чем на 5 п.п. – активируется сценарий А с акцентом на снижение себестоимости;
- если *OEM* официально запускает новую платформу и приглашает поставщика к участию на ранней стадии разработки – активируется сценарий Б;
- если в течение одного квартала прекращаются поставки от иностранного поставщика первого уровня по профильной группе компонентов – активируется сценарий В.

Триггеры формулируются заранее и регулярно проверяются на стратегическом совещании. Это снижает риск управленческого паралича в момент изменения внешних условий: решение «что делать», принятое заранее в спокойной обстановке, остается обоснованным.

Таблица 2. Перспективы расширенной BSC для автокомпонентного производства

Перспектива	Стратегические цели	Примеры показателей	Целевые ориентиры (три года)
Финансы	Рост маржинальности, оптимизация капвложений	<i>EBITDA</i> -маржа, <i>ROIC</i> , доля капекса в выручке	<i>EBITDA</i> 12–15 %, <i>ROIC</i> ≥ 14 %
Клиенты (вторичный рынок)	Рост представленности на вторичном рынке	Доля рынка в товарной группе, маржа по каналу	Прирост доли на 2–3 п.п. в год
<i>OEM</i>	Углубление партнерства, ранняя интеграция в проекты	Доля выручки по долгосрочным контрактам (<i>LTA</i>), число совместных <i>R&D</i> -проектов, балл по № 719	<i>LTA</i> ≥ 70 % выручки, ≥ 2 <i>R&D</i> -проекта
Внутренние процессы	Качество, сроки, цифровизация	Уровень дефектности (<i>PPM</i>), <i>OTD</i> , доля операций в <i>MES</i>	<i>PPM</i> ≤ 25, <i>OTD</i> ≥ 98 %, покрытие <i>MES</i> 80 %
Обучение и развитие	Сохранение и пополнение компетенций	Доля сотрудников с обучением ≥ 16 ч/год, текучесть инженерных кадров	Обучение 90 %, текучесть ≤ 8 %

Приведем замечание из практики. При обсуждении схемы с директорами по стратегии нескольких предприятий наиболее частым возражением было: «у нас нет ресурсов поддерживать три плана одновременно». Возражение справедливо, но следует учитывать, что сценарии А, Б и В пересекаются на 60–70 % инициатив – это базовые мероприятия по качеству, сертификации (*IATF* 16949), цифровизации учета. Принципиально различаются лишь инвестиционные программы и кадровая политика. Именно эти 30–40 % и удерживаются в сценарном режиме. По трудоемкости это сопоставимо с расширенным бизнес-планированием, но качественно дает другой результат.

Сбалансированная система показателей: пятая перспектива

Классический *BSC* Р. Каплана и Д. Нортонa включает четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. Для автокомпонентного производства этого недостаточно.

«Клиент» в данной отрасли – это не массовый потребитель и не обычный корпоративный покупатель, а конкретный *OEM* (реже – несколько *OEM*). Отношения с ним носят характер долгосрочного партнерства, нередко с совместными разработками. Доля одного *OEM* в выручке поставщика первого уровня варьируется в пределах 40–70 %, а у поставщиков второго уровня бывает и выше. Потеря такого клиента означает потерю не только дохода, но и накопленных сертификатов, аудитов и инженерных ноу-хау, встроенных в продукт.

Поэтому предлагается не заменять классическую перспективу «Клиенты», а выделить отдельно пятую перспективу – «Отношения с *OEM* и интеграция в цепочку поставок» – и поместить ее на стратегическую карту рядом с «Клиентами». В этом случае перспектива «Клиенты» обслуживает вторичный рынок и послепродажное обслуживание, а перспектива «*OEM*» – конвейерный сегмент. Это два разных бизнеса с разной экономикой, логистикой и цикличностью. Именно выделение пятой перспективы – элемент авторской адапта-

Таблица 3. Целевые значения ключевых *KPI* в трех сценариях

<i>KPI</i>	Перспектива	Сценарий А	Сценарий Б	Сценарий В
<i>EBITDA</i> -маржа, %	Финансы	12–15	8–10	6–8
Доля капекса в выручке, %	Финансы	4–5	8–10	3–4
Доля выручки от <i>LTA</i> , %	<i>OEM</i>	70+	60+	40–50
Балл по № 719 (прирост за год)	<i>OEM</i>	+5 %	+20 %	+40 %
Доля инновационной продукции, %	Процессы	15–20	30–40	10–15
<i>OTD</i> (доставка в срок), %	Процессы	98+	96+	92+
Уровень дефектности, <i>PPM</i>	Процессы	≤ 25	≤ 50	≤ 100
Текучесть инженерных кадров, %	Обучение и развитие	≤ 8	≤ 10	≤ 15

ции *BSC* к отрасли. Структура расширенного *BSC* представлена в табл. 2.

Отдельно следует пояснить статус балла по № 719. Это формальный показатель, но за ним стоит сложная композиция операций (сварка, штамповка, локальная закупка комплектующих, наличие НИОКР на территории РФ). Делать балл единственным *KPI* и закреплять его за «директором по локализации» соблазнительно, но рискованно: при очередной правке постановления баллы пересчитываются, тогда как годовые бонусы и стратегические решения уже приняты. Поэтому в карте предлагается держать балл № 719 как один из нескольких показателей перспективы «*OEM*» и не реже раза в квартал проверять актуальность методики его начисления.

Интеграция сценарного анализа и *BSC*

Сценарии без *BSC* превращаются в красивые презентации. *BSC* без сценариев становится жесткой системой *KPI*, которая плохо адаптируется к смене условий (показатель, заданный под сценарий А, продолжает применяться даже тогда, когда среда соответствует уже сценарию В). Связка двух инструментов снимает обе проблемы.

Механика следующая. В стратегической карте для каждой цели задается не одно целевое значение, а три – по числу сценариев. При срабатывании сценарного триггера (раздел 2) система переключается на соответствующий набор целевых значений. Менеджмент при этом не пересматривает всю карту, а переключает ее «версию».

Иллюстрация. Для показателя «доля капекса в выручке» в сценарии А целевой уровень составляет условно 4–5 %, в сценарии Б – 8–10 % (рост вложений в НИОКР и оборудование), в сценарии В – 3–4 % (минимум, достаточный для срочного замещения без перенапряжения баланса). При смене сценария меняется не только целевой уровень, но и связанные с ним ограничения на бонусы менеджмента.

Преимущество подхода в том, что он формализует то, что опытные управленцы делают интуитивно. Когда обстановка резко меняется, опытный директор и так пересматривает приоритеты; связка «сценарий + *BSC*» делает этот процесс прозрачным, документируемым и пригодным для делегирования на средний уровень управления.

Обращаем внимание, что в сценарии В (кризисное замещение) допустимый уровень дефектности (*PPM*) выше, чем в сценариях А и Б. Это сознательный методический выбор.

Таблица 4. Обезличенное описание выборки ($n = 10$)

Код	Уровень поставщика	Специализация	Численность, чел.	Выручка, млрд руб/год	Оценка зрелости, баллы
П1	1-й	Силовая электроника	320	2,4	51
П2	1-й	Системы подвески	470	3,1	42
П3	1-й	Кузовные элементы	260	2,0	33
П4	2-й	Резинотехнические изделия	180	1,3	38
П5	2-й	Крепеж и метизы	95	0,5	28
П6	1-й	Электрика и жгуты	210	1,6	47
П7	2-й	Пластиковые компоненты	140	0,9	31
П8	1-й	Тормозные системы	380	2,8	44
П9	2-й	Литье и механообработка	120	0,7	30
П10	2-й	Компоненты салона	110	0,6	27
Среднее	–	–	–	–	37,1

Когда задача – закрыть конвейер *OEM*, оставшийся без западного поставщика, требование «25 PPM с первой партии» заведомо невыполнимо в срок. Это не «снижение качества как стратегия», а признание реальности: ускоренный запуск имеет цену в дефектности, и эта цена должна быть заложена в план изначально, а не возникать постфактум как «провал по *KPI*».

Каскадирование показателей и увязка с балльной системой локализации

Каскадирование – этап, на котором *BSC* чаще всего «ломается». Стратегические показатели уровня предприятия (доля *LTA* в выручке, балл по № 719) плохо переносятся на уровень цеха: мастер сборочного участка не управляет долей долгосрочных контрактов, но управляет дефектностью на своем участке.

Решение – двухуровневое каскадирование. На уровне предприятия и дирекций работает стратегический *BSC* из табл. 2 (около 15–18 *KPI*). На уровне цехов и участков – оперативный *BSC* из 5–7 показателей, связанных со стратегическими через причинно-следственные связи. Например, стратегическая цель «удержать балл по № 719» на уровне сборочного цеха раскладывается на:

- долю операций, выполняемых на отечественном оборудовании;
- долю компонентов российского производства в сборке (отслеживается через *MES*);
- скорость переналадки на новую номенклатуру (важно для гибкости при заказах *OEM*).

Эти показатели операционны, понятны и измеримы, и именно они в сумме формируют тот балл по № 719, который интересует генерального директора и регулятора.

Для предприятий разного масштаба каскадирование выглядит по-разному:

- крупные (более 250 сотрудников, выручка свыше 2 млрд руб.) – три уровня: предприятие → дирекция → цех/участок; полный *BSC* с 18 *KPI* на верхнем уровне;
- средние (100–250 сотрудников) – два уровня: предприятие → производственный

Таблица 5. Расчетный прирост зрелости по компонентам
(условно среднее предприятие выборки)

Компонент зрелости	Максимум	Базовый уровень	Целевой уровень	Прирост
Наличие формализованной стратегии	10	5	8–9	+3–4
Ориентация на долгосрочные цели	10	5	8	+3
Процесс разработки стратегии	15	8	12	+4
Механизмы реализации	15	8	12	+4
Система контроля и оценки	10	6	9	+3
Корпоративная культура	5	4	4–5	0–1
Итого	65	36	53–55	+17–19

участок; сокращенный *BSC* из 10–12 *KPI*;

– малые (до 100 сотрудников) – один уровень: упрощенная карта из 6–8 *KPI*; сценарный анализ редуцируется до двух сценариев (А и В), поскольку сценарий В на малом предприятии практически нереализуем из-за нехватки ресурсов на НИОКР.

Заметим, что в отечественной литературе встречается рекомендация применять полный *BSC* даже на предприятиях с выручкой 200–300 млн руб. На практике формализованная карта с 15+ *KPI* на таком предприятии работает скорее как бюрократический балласт. Лучше иметь шесть работающих показателей, чем восемнадцать «для отчета».

Эмпирическая база и методика оценки зрелости

Перейдем к описанию выборки. Эмпирической базой служит обследование десяти предприятий автокомпонентной промышленности, проведенное в 2024–2025 гг. в Центральном, Приволжском и Северо-Западном федеральных округах. Данные собраны методом полуструктурированных интервью с руководителями (директора по стратегии, производству, качеству) и анализа внутренних документов планирования. Состав выборки приведен в обезличенном виде (табл. 4).

Методика 65-балльной шкалы зрелости. Шкала разработана авторами и представляет собой экспертный инструмент оценки по шести компонентам с фиксированным максимальным весом каждого (в сумме 65 баллов).

1. Наличие формализованной стратегии – до 10 баллов.
2. Ориентация на долгосрочные цели – до 10 баллов.
3. Процесс разработки стратегии – до 15 баллов.
4. Механизмы реализации – до 15 баллов.
5. Система контроля и оценки – до 10 баллов.
6. Корпоративная культура – до 5 баллов.

Каждый компонент оценивается по описательным критериям (дескрипторам) от 0 до своего максимума: 0 – практика отсутствует; нижняя треть диапазона – эпизодическая/неформализованная практика; средняя треть – формализована, но не интегрирована; верхняя треть – формализована, интегрирована и регулярно пересматривается. Итоговый балл – сумма по шести компонентам. Оценка выставляется экспертом на основе анализа документов и интервью; для повышения надежности применялась перекрестная проверка

двумя оценщиками с согласованием расхождений.

По итоговому баллу предприятия относятся к одной из трех стадий зрелости: формирование – 25–35 баллов; развитие – 36–50 баллов; зрелость – 51–65 баллов. В обследованной выборке к стадии формирования отнесены 5 предприятий, к стадии развития – 4, к зрелой стадии – 1.

Расчетная оценка ожидаемого эффекта

Внедрение связки «сценарии + расширенный *BSC*» на горизонте 24–30 месяцев должно дать измеримый прирост зрелости. Подчеркнем: приведенные ниже значения носят расчетный (оценочный) характер и основаны на средневзвешенных данных по предприятиям выборки, начавшим внедрять элементы *BSC* в 2023–2024 гг.; они не являются результатом завершённой апробации и подлежат проверке в дальнейших исследованиях.

По строке «Корпоративная культура» прирост оценен осознанно скромно: культура – самый инерционный элемент, и за 24–30 месяцев существенно сдвинуть ее невозможно (это горизонт 5–7 лет). При этом большая часть предприятий выборки уже имела приемлемый базовый уровень (4 из 5 баллов) за счет устойчивой инженерной идентичности и преемственности производства.

Одновременно с приростом зрелости ожидаются следующие операционные эффекты (оценочно, горизонт 2–3 года):

- рост доли стратегических мероприятий, выполняемых в срок, с текущих 45–55 % до 80–85 % (за счет сценарных дорожных карт и привязки *KPI*);
- сокращение времени реакции на изменение внешней среды (правка № 719, новый запрос *OEM*) с 6–9 до 1–2 месяцев (за счет предзаготовленных сценарных решений);
- прирост *EBITDA* на 1,5–2,5 п.п. за счет более точного распределения капвложений (сокращение «инвестиций впустую»);
- снижение числа упущенных контрактов с *OEM*: поставщики с проработанной стратегией и понятной системой *KPI* получают преимущество в тендерах на конвейерные поставки.

Объем инвестиций в перестройку системы сравнительно невелик: на среднем предприятии (150–200 сотрудников, выручка 1–1,5 млрд руб/год) единовременные затраты на внешних консультантов, обучение и информационную систему (на базе 1С или эквивалента) оцениваются в 8–15 млн руб., что составляет 0,5–1 % годовой выручки при расчетной окупаемости 12–18 месяцев.

Ограничения предлагаемого подхода

Данная связка сознательно представляется не как «серебряная пуля» – честнее сразу обозначить ее ограничения.

1. Требуется управленческая зрелость. Для топ-менеджмента, привыкшего работать по одному плану, переход к режиму «три сценария плюс триггеры» – психологически непростой шаг. На предприятиях стадии формирования (5 из 10) запуск сценарного комитета требует предварительной подготовки, иногда – внешнего модератора на первые 2–3 цикла.

2. Чувствительность к качеству данных. Без работающего учета (корректные данные *MES*, оперативная информация о дефектах и сроках поставок) даже хорошо проработанная карта остается декларацией. Поэтому первый этап внедрения – наведение порядка в

управленческом учете и лишь затем – работа над *KPI*.

3. Триггеры требуют пересмотра. Условие «доля китайских конкурентов растет более чем на 5 п.п. за два квартала», адекватное в 2024 г., в 2027 г. может оказаться слишком жестким или слишком мягким. Поэтому набор триггеров следует актуализировать раз в 12–18 месяцев.

4. Ограничения для малых предприятий. Полная схема для них избыточна: реально работают два сценария, упрощенная карта из 6–8 показателей и квартальный (не ежемесячный) стратегический комитет.

5. Балл № 719 – формальный, политически нагруженный показатель. Привязывать к нему всю мотивацию опасно: правки постановления способны обнулить усилия предприятия за один цикл. Балл должен быть одним из показателей перспективы «*OEM*», а не флагманским *KPI*.

Корпоративная культура и человеческий фактор

Любой методический инструмент работает ровно настолько, насколько вовлечены люди. В обследованной выборке выявлена устойчивая закономерность: на предприятиях с высокой долей ручного труда (кузовные элементы, системы подвески) средний возраст основных рабочих составляет 48–52 года, а доля сотрудников, продолжающих обучение (цифровая грамотность, основы качества), не превышает 15–20 %. Поэтому внедрение даже простой системы сбора показателей качества встречает сопротивление, иногда открытое.

Универсального рецепта нет, но по наблюдениям работает следующее:

- наставничество «молодой ↔ опытный»: молодой инженер (25–30 лет) с цифровыми навыками закрепляется за опытным мастером, и технические навыки и производственный опыт взаимно дополняют друг друга;
- переход от ежегодных аттестаций к коротким циклам обучения по 4–8 часов с разбором конкретных производственных задач;
- материальная мотивация, привязанная к выполнению *KPI*, но в умеренной доле (15–20 % оклада, а не 50 %): чрезмерная переменная часть ведет к манипуляциям с показателями.

Не работает: крупные единовременные тренинги по 40–60 часов «обо всем сразу», обязательная сертификация без регулярного применения и привязка *KPI* исключительно к видимым показателям – последнее ведет к экономии «на спичках» (на обучении, обслуживании оборудования, инвестициях в качество), что в среднесрочной перспективе обнуляет временную выгоду.

Поддержка цифровыми инструментами

Стратегическая карта *BSC* и сценарный план – это прежде всего управленческая логика, и переоценивать роль информационных технологий (**ИТ**) здесь не стоит. Тем не менее без минимальной цифровой системы планирование деградирует уже на 2–3 цикле.

Минимальный комплект для среднего предприятия.

1. *BI*-платформа для визуализации *KPI*. *Power BI* исторически распространен в отрасли, но в условиях санкционных ограничений альтернативой стали отечественные решения (*FineBI*, *Visiology*) и инструменты с открытым кодом (*Apache Superset*, *Metabase*) с локальным развертыванием. Принципиально важен не выбор платформы как таковой, а наличие

Таблица 6. Сравнительная характеристика инструментов управления планированием

Параметр	Только <i>BSC</i>	Только сценарный анализ	Связка «сценарии + <i>BSC</i> »
Прирост зрелости (баллы за 24 мес.), расчетно	+8–11	+6–9	+17–19
Адаптивность к изменению внешней среды	Низкая	Высокая	Высокая
Трудоемкость обслуживания, чел.-мес./год	12–18	4–6	14–20
Требования к управленческой зрелости	Средние	Высокие	Высокие
Совместимость с балльной системой № 719	Слабая	Слабая	Прямая (через перспективу <i>OEM</i>)
Окупаемость, мес.	18–24	Сложно оценить	12–18

единого слоя данных, к которому подключены финансовая система, *MES* и *CRM*.

2. *MES*-система для сбора производственных *KPI* (дефектность, *OTD*, простои). На рынке присутствуют как продолжающие работать иностранные решения, так и отечественные. Малым предприятиям допустимо начать с упрощенного учета в 1С с последующим переходом на специализированную *MES*.

3. *PLM*-система для управления изделиями и спецификациями. Здесь идет переход с *Siemens Teamcenter* и *Dassault* на отечественные *T-Flex PLM* и аналоги. Для среднего предприятия прагматичнее гибридная этапная схема: текущие проекты дорабатываются на исходной системе, новые ведутся на отечественной.

Цифровизация – не самоцель. Нормально, если после внедрения *BSC* и базовой *MES* предприятие 6–9 месяцев работает в «полуаналоговом» режиме. Попытка сразу выйти на «Индустрию 4.0» с цифровыми двойниками и *IoT* – типичная ошибка: цифровой двойник, построенный на данных, которым нельзя доверять, хуже его отсутствия.

Сравнительная оценка: связка против отдельных инструментов

Чтобы оценка была корректной, связку «сценарии + *BSC*» нужно сравнивать не только с базовым уровнем зрелости предприятий выборки, но и с альтернативами – внедрением только *BSC* или только сценарного анализа (табл. 6).

Связка дороже в трудозатратах (примерно на 15–20 % выше, чем «чистый» *BSC*), но расчетный эффект в баллах зрелости почти вдвое выше. Решающее преимущество – устойчивость системы к изменениям внешней среды, что в текущих условиях для автокомпонентного производителя критично.

Научная новизна

Научная новизна исследования заключается не в изложении сценарного анализа или *BSC* как таковых (это общеизвестные инструменты), а в их отраслевой адаптации, а именно: 1) обоснование и введение пятой перспективы *BSC* – «Отношения с *OEM* и интеграция в цепочку поставок» – для автокомпонентного сектора; 2) механизм переключения целевых значений *KPI* по формализованным сценарным триггерам; 3) увязка стратегической

карты с балльной системой локализации (№ 719) через перспективу *OEM* с понижением статуса балла до одного из нескольких показателей; 4) авторская 65-балльная шкала оценки зрелости планирования с шестью взвешенными компонентами.

Заключение

Стратегическое планирование на автокомпонентном предприятии в 2024–2026 гг. – не финальный документ «как должно быть», а инструмент выживания в среде, которая регулярно меняет правила игры. Балльная локализация по постановлению № 719 пересматривается с интервалом 6–12 месяцев, *OEM* сокращают сроки заказов, китайские конкуренты входят на рынок с заметным ценовым преимуществом, а часть конвейерного спроса закрывается параллельным импортом оригинальных компонентов. В этих условиях стратегия, построенная на одном базовом сценарии с симметричными отклонениями, теряет ценность еще до ее утверждения.

Предложенная связка сценарного анализа и расширенной *BSC* решает несколько практических задач одновременно. Сценарный анализ с тремя качественно различными траекториями («Стабилизация», «Технологический рывок», «Кризисное замещение») и формализованными триггерами позволяет работать с неопределенностью, не превращая управление в гадание. Расширенная *BSC* с пятой перспективой «Отношения с *OEM*» переводит стратегию в измеримые показатели и каскадирует ее до уровня цеха. По расчетной оценке, связка обеспечивает прирост зрелости системы планирования с 36–37 до 53–55 баллов из 65 за 24–30 месяцев – почти вдвое больше, чем внедрение любого из инструментов по отдельности.

Подход имеет ограничения: на малых предприятиях схема сокращается до двух сценариев и упрощенной карты из 6–8 *KPI*; триггеры требуют пересмотра раз в 12–18 месяцев; балл № 719 не должен быть единственным флагом показателем. Наконец, любой методический инструмент работает только при поддерживающей корпоративной культуре, наставничестве и грамотной материальной мотивации.

Главный практический вывод по итогам анализа десяти предприятий: разрыв между «как должно быть» и «как есть» в стратегическом планировании автокомпонентных производств закрывается не общими лозунгами, а методическими решениями – заранее подготовленными сценарными схемами, измеримыми показателями, понятными целями на уровне цеха и регулярной проверкой того, не изменилась ли реальность настолько, что пора переключать сценарий. Тогда стратегия из набора деклараций превращается в рабочий инструмент.

Дальнейшие исследования предполагается вести по двум направлениям. Первое – апробация предложенной связки на расширенной выборке (30–40 предприятий) с измерением фактических эффектов через 24–36 месяцев после внедрения. Второе – адаптация методики под специфику отдельных сегментов отрасли: электроника для систем *ADAS*, компоненты электромобилей, шины и резинотехнические изделия. Каждый сегмент имеет свою динамику отношений с *OEM* и темп технологического обновления и требует уточнения сценарных параметров и состава *KPI*.

Список литературы

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с.

2. Андреева, Н.С. Управление конкурентоспособностью предприятий автокомпонентной промышленности на основе развития инновационной деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н.С. Андреева. – Ярославль, 2023. – 24 с.
3. Андреева, Н.С. Инновационная деятельность как фактор повышения конкурентоспособности предприятий автокомпонентной отрасли / Н.С. Андреева, Д.А. Смирнов // Инновации. – 2022. – № 7. – С. 64–72.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
5. Бендигов, М.А. Экономическая безопасность наукоемких производств / М.А. Бендигов, Е.Ю. Хрусталева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 15–24.
6. Васильев, П.И. Методология формирования стратегии развития предприятий автокомпонентной промышленности : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / П.И. Васильев. – Казань, 2022. – 50 с.
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 2014. – 296 с.
8. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
9. Иванов, С.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий автокомпонентной промышленности / С.А. Иванов, В.В. Петров // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – Т. 19. – № 5. – С. 856–871.
10. Иванова, О.В. Совершенствование стратегического планирования на предприятиях автомобильной промышленности на основе сбалансированной системы показателей : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О.В. Иванова. – Самара, 2020. – 26 с.
11. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.
12. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2018. – 512 с.
13. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей, определяющая эффективность / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Harvard Business Review. – 1992. – Т. 70. – № 1. – С. 71–79.
14. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М. : Дело (РАНХиГС), 2020. – 568 с.
15. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2020. – 456 с.
16. О подтверждении производства промышленной продукции на территории Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 17.07.2015 № 719 (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://government.ru>.
17. О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 17 июля 2015 г. № 719 : постановление Правительства РФ от 25.05.2019 № 661 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://government.ru>.
18. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2035 года : проект Минпромторга России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://minpromtorg.gov.ru>.
19. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 312 с.
20. Schoemaker, P.J.H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking / P.J.H. Schoemaker // Sloan Management Review. – 1995. – Vol. 36. – No. 2. – P. 25–40.

21. Объем российского рынка запчастей для грузовых автомобилей в 2024 году: аналитический материал / Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.autostat.ru>.

22. Российский автомобильный рынок в 2025 году: импортозамещение, локализация, электромобили: аналитический обзор / Группа «Деловой профиль» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://delprof.ru>.

23. Цифровизация промышленности России в 2024–2026 гг.: аналитический материал / TAdviser [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.tadviser.ru>.

24. Обзор автомобильного рынка России в 2024 году: аналитический отчет / Технологии Доверия. – М., 2025. – 64 с.

References

1. Aaker, D. Strategicheskoye rynochnoye upravleniye / D. Aaker. – SPb. : Piter, 2007. – 544 s.

2. Andreyeva, N.S. Upravleniye konkurentosposobnost'yu predpriyat' avtokomponentnoy promyshlennosti na osnove razvitiya innovatsionnoy deyatel'nosti : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / N.S. Andreyeva. – Yaroslavl', 2023. – 24 s.

3. Andreyeva, N.S. Innovatsionnaya deyatel'nost' kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyat' avtokomponentnoy otrasli / N.S. Andreyeva, D.A. Smirnov // Innovatsii. – 2022. – № 7. – S. 64–72.

4. Ansoff, I. Novaya korporativnaya strategiya / I. Ansoff. – SPb. : Piter Kom, 1999. – 416 s.

5. Bendikov, M.A. Ekonomicheskaya bezopasnost' naukoyemkikh proizvodstv / M.A. Bendikov, Ye.YU. Khrustalev // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2000. – № 6. – S. 15–24.

6. Vasil'yev, P.I. Metodologiya formirovaniya strategii razvitiya predpriyat' avtokomponentnoy promyshlennosti : avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.05 / P.I. Vasil'yev. – Kazan', 2022. – 50 s.

7. Vikhanskiy, O.S. Strategicheskoye upravleniye : uchebnyk / O.S. Vikhanskiy. – 2-ye izd., pererab. i dop. – M. : Gardarika, 2014. – 296 s.

8. Grant, R.M. Sovremennyy strategicheskyy analiz / R.M. Grant. – SPb. : Piter, 2008. – 560 s.

9. Ivanov, S.A. Metody otsenki konkurentosposobnosti predpriyat' avtokomponentnoy promyshlennosti / S.A. Ivanov, V.V. Petrov // Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika. – 2020. – T. 19. – № 5. – S. 856–871.

10. Ivanova, O.V. Sovershenstvovaniye faktornogo planirovaniya na predpriyatiyakh avtomobil'noy promyshlennosti na osnove pokazateley sbalansirovannoy sistemy : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / O.V. Ivanova. – Samara, 2020. – 26 s.

11. Kaplan, R.S. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii deystviy / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – M. : Olimp-Biznes, 2017. – 320 s.

12. Kaplan, R.S. Strategicheskiye karty. Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nyye rezul'taty / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – M. : Olimp-Biznes, 2018. – 512 s.

13. Kaplan, R.S. Sbalansirovannaya sistema pokazateley, opredelyayushchaya effektivnost' / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – T. 70. – № 1. – S. 71–79.

14. Kleyner, G.B. Strategiya predpriyatiya / G.B. Kleyner. – M. : Delo (RANKhiGS), 2020. – 568 s.

15. Porter, M. Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentsii. M. Porter. – M. : Al'pina Publisher, 2020. – 456 s.
16. O soglasovanii proizvodstva promyshlennoy produktsii na territorii Rossiyskoy Federatsii: postanovleniye ekonomiki RF ot 17.07.2015 № 719 (s izm. i dop.) [Electronic resource]. – Access mode : <http://government.ru>.
17. O vnesenii izmeneniy v postanovleniye pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 17 iyulya 2015 g. № 719 : Postanovleniye Pravitel'stva RF ot 25.05.2019 № 661 [Electronic resource]. – Access mode : <http://government.ru>.
18. Strategiya razvitiya avtomobil'noy promyshlennosti Rossiyskoy Federatsii na period do 2035 goda : proyekt Minpromtorga Rossii [Electronic resource]. – Access mode : <https://minpromtorg.gov.ru>.
19. Fatkhutdinov, R.A. Konkurentosposobnost': ekonomika, strategiya, upravleniye / R.A. Fatkhutdinov. – M. : INFRA-M, 2018. – 312 s.
21. Ob"yem rossiyskogo rynka zapchastey dlya gruzovykh avtomobiley v 2024 godu: analiticheskiy material / Avtostat [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.autostat.ru>.
22. Rossiyskiy avtomobil'nyy rynek v 2025 godu: importozameshcheniye, lokalizatsiya, elektromobili: analiticheskiy obzor / Gruppa «Delovoy profil'» [Electronic resource]. – Access mode : <https://delprof.ru>.
23. Tsifrovizatsiya promyshlennosti Rossii v 2024–2026 gg.: analiticheskiy material / TAdviser [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.tadviser.ru>.
24. Obzor avtomobil'nogo rynka Rossii v 2024 godu: analiticheskiy otchet / Tekhnologii Do-veriya. – M., 2025. – 64 s.

Scenario Planning and the Balanced Scorecard as Tools for Enhancing the Competitiveness of Automotive Component Manufacturing Enterprises

E.A. Svetlov, L.V. Glukhova
(Russia)

Key words and phrases: automotive component industry; strategic planning; scenario analysis; balanced scorecard; BSC; localization; Resolution No. 719; competitiveness; OEM; digital transformation.

Abstract: The article proposes an applied methodology for developing strategic planning systems at Russian automotive component enterprises. This methodology is based on integrating scenario analysis with the balanced scorecard (**BSC**) framework, proceeding from the premise that single-scenario planning over a 3–5-year horizon is no longer viable given the frequent revision of localization scoring criteria, price pressures, and the exit of several foreign suppliers. The study aims to substantiate this applied methodology. Based on a study of ten enterprises across three federal districts, the paper justifies expanding the classic BSC framework to include a fifth perspective, “OEM Relationships”, and proposes a three-scenario matrix featuring formalized switching triggers alongside a set of 18 key performance indicators.

The research objectives are to: 1) justify the shift from single-scenario to multi-scenario planning; 2) propose an industry-adapted BSC framework with an expanded set of perspectives; 3) develop a system of key performance indicators; 4) describe a mechanism for linking the

BSC with the localization scoring system; 5) provide an estimated assessment of the expected impact of implementation.

The combination of scenario analysis and an expanded BSC proposed in the article makes it possible to address several objectives simultaneously. Scenario analysis, featuring three qualitatively distinct trajectories and formalized triggers, enables the management of uncertainty and provides a concrete basis for enterprise management at any given time. The proposed BSC version, which includes a fifth perspective, "OEM Relationships", translates strategy into measurable indicators and cascades it down to the shop-floor level. The article presents an estimate of the expected impact of implementation and describes the authors' 65-point scale for assessing planning maturity. This methodology is primarily intended for medium-sized enterprises within industry.

© Е.А. Светлов, Л.В. Глухова, 2026



УДК 339.9:656.13

Современные тренды развития международного рынка таксомоторных перевозок в контексте формирования новых форм городской мобильности

И.А. Лемутов, Т.Ф. Крейденко
(Россия)

E-mail: ilemutov@gmail.com



...

Ключевые слова и фразы: беспилотные технологии; городская мобильность; международный рынок такси; мировая экономика; тренды развития; транспортная экосистема; цифровые платформы; электрификация; *Mobility-as-a-Service*.



Аннотация: Цель исследования – анализ основных тенденций, определяющих развитие международного рынка таксомоторных перевозок в условиях трансформации городской мобильности. В работе решались задачи систематизации этапов эволюции рынка, концептуализации модели *MaaS*, а также количественной и качественной оценки влияния платформизации и электрификации на мировую экономику. Методологическую основу составил системный подход в сочетании с компаративным и контент-анализом отраслевых данных и сценарным прогнозированием. Результаты показывают, что глобальный объем рынка такси достиг 274,6 млрд долл. в 2024 г. при ожидаемом среднегодовом темпе роста 8,93 %. Зафиксировано доминирование агрегаторов, контролирующих более 63 % рынка, и ускорение электрификации автопарков под влиянием *ESG*-повестки. Концепция *MaaS* ведет к трансформации такси от изолированного сервиса в элемент мультимодальной экосистемы, смещая конкуренцию в сферу анализа пользовательских данных и персонализации на основе искусственного интеллекта (**ИИ**). Роботизированное такси остается нишевым сегментом, но его развитие создает риск структурной безработицы. Значимыми вызовами являются цифровое неравенство, монопольный сговор платформ и необходимость сбалансированного трудового законодательства. Практическая значимость работы заключается в создании научно обоснованной базы для выработки стратегий транспортных компаний и адаптации регуляторной политики мегаполисов при переходе к устойчивым мультимодальным транспортным системам.

...



Введение

За последнее десятилетие рынок такси трансформировался под влиянием цифровых платформ, изменивших способы вызова, оплаты и маршрутизации поездок [1]. Эта трансформация выходит за рамки смены бизнес-моделей, формируя новый тип городской мобильности. Такси становится значимым элементом инфраструктуры, а экономическая логика цифровых платформ устранила значительную часть транзакционных издержек, заполнив пространство между спросом и предложением, которое ранее занимали диспетчерские службы [2].

Целью работы является выявление и анализ трендов, формирующих систему международного рынка таксомоторных перевозок.

Материалы и методы

Методологическая основа работы выстроена на системном подходе, позволяющем рассматривать глобальный рынок такси не как статичную структуру, а как эволюционирующую экосистему. Эмпирическая база сформирована результатом анализа отраслевых данных и прогнозов [3].

Ретроспективный анализ траектории развития позволяет выделить ряд различных этапов. Так, классическая модель, доминировавшая до конца 2000-х гг., основывалась на лицензировании, тарифном регулировании и физической диспетчеризации. Эта система создавала высокие барьеры входа на рынок и сохраняла ограниченное предложение, формируя искусственный дефицит таксомоторных услуг. Распространение смартфонов и GPS-навигации устранило эти барьеры, и наступила эра платформенной экономики, в рамках которой агрегаторы, действуя в качестве посредников, снизили транзакционные издержки и внедрили динамическое ценообразование.

Переход к новым формам мобильности означает отказ от парадигмы владения автомобилем в пользу гибкой модели доступа. Так, в глобальной экономике наблюдается сращивание транспортных услуг с цифровыми экосистемами, создающими феномен супер-аппов, то есть такси перестало быть способом перемещения из пункта А в пункт Б и превратилось в интерфейс предоставления финансовых, логистических и информационных сервисов, что меняет инвестиционные стратегии городов [4].

В научной дискуссии выделяют три взаимосвязанные концепции *MaaS* – интеграция видов транспорта в единую платформу, *TaaS* – замена личного автомобиля сервисной моделью и *on-demand mobility* – мгновенное удовлетворение спроса. Для мировой экономики их влияние выражается в переориентации автопроизводителей от продаж к лизингу и сервисным контрактам [5].

Кросс-сетевые эффекты и динамическое ценообразование являются базовыми характеристиками платформенных рынков такси. В статье анализируются их экономические последствия: олигополизация рынка и вопросы социальной защищенности водителей [6], но за технологическим совершенством остаются вопросы о пределах монопольной власти агрегаторов и степени социальной защищенности водителей. Современные тренды международного рынка такси разделяются на ряд групп. Так, технологические тренды включают внедрение алгоритмов глубокого обучения и анализ больших данных.

Таблица 1. Основные игроки международного рынка такси и их стратегические приоритеты
(составлено на основе данных [7])

Игрок	Штаб-квартира	Географический фокус	Ключевая стратегическая опора
<i>Uber Technologies Inc.</i>	США	Глобальный	Эффект масштаба, диверсификация
<i>Didi Chuxing</i>	Китай	Китай, Латинская Америка	Доминирование на внутреннем рынке
<i>Lyft Inc.</i>	США	США, Канада	Партнерства с общественным транспортом
<i>Bolt Technology OU</i>	Эстония	Европа, Африка	Ценовая доступность, низкая комиссия
<i>Grab Holdings</i>	Сингапур	Юго-Восточная Азия	Модель супер-аппа, финтех
<i>Ola Cabs</i>	Индия	Индия, Австралия, Новая Зеландия	Вертикальная интеграция, свой автопарк
<i>Yandex Taxi</i>	Россия	СНГ, Израиль	Технологическая экосистема
<i>Careem</i>	ОАЭ	Ближний Восток, Пакистан	Локализация, автономия бренда

Таблица 2. Основные тренды и количественные характеристики мирового рынка такси
(составлено на основе данных [8–10])

Показатель	Значение в 2024 г.	Прогноз к 2030–2035 гг.	Среднегодовой темп роста
Совокупный объем рынка	274,6 млрд долл. США	592,96 млрд долл. США к 2033 г.	8,93 %
Доля агрегаторов	63 %	75 % к 2030 г.	14,4 %
Доля рынка Азиатско-Тихоокеанского региона	49,63 %	свыше 52 % к 2030 г.	–
Глобальное проникновение электромобилей в такси	менее 1 %	30 %+ в ведущих мегаполисах	Ускорение
Объем рынка роботизированного такси	4,02 млрд долл. США	30 млрд долл. США к 2032 г.	22,3 %
Средняя комиссия агрегаторов	До 30 % от поездки	Стабилизация	–

Результаты

Основные игроки международного рынка такси включают глобальных агрегаторов, региональных лидеров и специализированные сервисы. Анализ их стратегий показывает разброс подходов – от ценового демпинга до вертикальной интеграции (табл. 1).

Текущая динамика мирового рынка такси показывает восстановительный рост после пандемийного шока. Основные тренды и количественные характеристики мирового рынка такси приведены в табл. 2.

Динамика мирового рынка такси 2015–2025 гг. и прогноз до 2032 г. приведена на рис. 1.

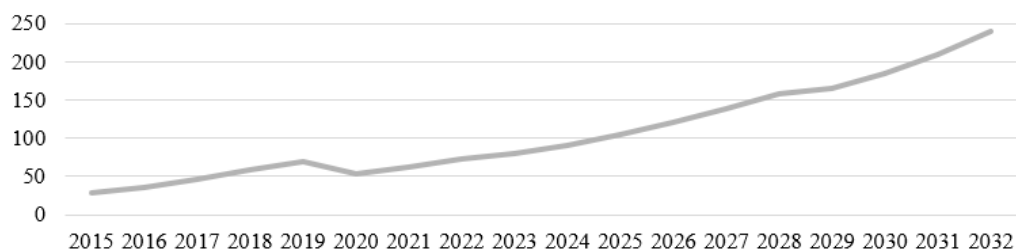


Рис. 1. Динамика мирового рынка такси 2015–2025 гг. и прогноз до 2032 г. (млрд долл. США) (составлено на основе данных [9–11])

В мировом масштабе компании *Uber*, *Lyft*, *Didi* и *Grab* аккумулируют более двух третей совокупной выручки данного сегмента. Следствием стало устранение информационной асимметрии и внедрение двусторонней системы рейтингов как инструмента общественного контроля, повысившего доверие к сервису [12], а конкуренция сместилась из плоскости физического наличия автомобилей в сферу дополнительных сервисов, превращая транспортные приложения в экосистемы повседневной жизни.

Международные корпорации принимают обязательства, например план *Uber* по достижению углеродной нейтральности к 2040 г. [13], а правительства вводят запреты на двигатели внутреннего сгорания в центрах мегаполисов и субсидируют покупку электромобилей, делая «зеленую» стандартизацию целевой.

Обсуждение

Цифровые платформы служат интерфейсом, через который потребитель получает доступ к «зеленому» транспорту и сервисам микромобильности, а с точки зрения глобальной экономики рынок такси запускает процессы, стимулирующие смежные отрасли, прежде всего автомобилестроение, подталкивая производителей к роли операторов непосредственно автомобилей.

Влияние этих изменений на городскую экономику двойственно. Так, растет транспортная доступность периферии и создаются рабочие места со свободным графиком, но монополизация платформами снижает доходы традиционных перевозчиков, а алгоритмическое управление создает неопределенность для водителей.

Выводы

Платформенная экономика доминирует над классической моделью, консолидировав под управлением глобальных и региональных супер-аппов значительную часть мирового рынка, а электрификация автопарков перешла из разряда возможного в разряд неизбежного, став экономическим условием под давлением роста операционных затрат на ископаемое топливо и ужесточения экологических норм.

Концепция *MaaS* коренным образом меняет роль такси, превращая его из отдельного сервиса в элемент мультимодальной транспортной экосистемы, а центр конкурентной

борьбы сместился в область владения и анализа пользовательских данных, где алгоритмы ИИ обеспечивают высокий уровень персонализации.

Список литературы / References

1. Shaheen, S. Mobility on demand (MOD) and mobility as a service (MaaS): early understanding of shared mobility impacts and public transit partnerships / S. Shaheen, A. Cohen // Policy Implications of Autonomous Vehicles. – Elsevier, 2020. – P. 37–60.
2. Cramer, J. Disruptive Change in the Taxi Business: The Case of Uber / J. Cramer, A.B. Krueger // American Economic Review. – 2016. – Vol. 106. – No. 5. – P. 177–182.
3. McKinsey & Company. Autonomous driving's future: Convenient and connected / McKinsey Center for Future Mobility // McKinsey & Company. – 2023 [Electronic resource]. – Access mode : https://ouravfuture.org/wp-content/uploads/2023/01/autonomous-drivings-future-convenient-and-connected_final.pdf.
4. Hensher, D. The reason MaaS is such a challenge: A note / D. Hensher // Transport Policy. – 2022. – Vol. 129. – P. 137–139.
5. Jittrapirom, P. Mobility as a Service: A Critical Review of Definitions, Assessments of Schemes, and Key Challenges / P. Jittrapirom, V. Caiati, A.M. Feneri, S. Ebrahimigharehbaghi, M. Alonso Gonzalez, J. Narayan // Urban Planning. – 2017. – Vol. 2. – No. 2. – P. 13–25.
6. Anderson, D. “Not just a taxi”? For-profit ridesharing, driver strategies, and VMT / D. Anderson // Transportation. – 2014. – Vol. 41. – P. 1099–1117.
7. MarketsandMarkets. Mobility on Demand Market by Service Type, Vehicle Type, Internet Connectivity, Region – Global Forecast to 2035 / MarketsandMarkets [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/mobility-on-demand-market-198699113.html>.
8. Fortune Business Insights. Ride Sharing Market Size, Share, Growth | Industry Report, 2034 / Fortune Business Insights [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.fortunebusinessinsights.com/ride-sharing-market-103336>.
9. Statista. Mobility Services Report 2024 / Statista Inc. [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.mobility-services-report.com/>.
10. ResearchAndMarkets. Taxi Market Trends & Forecast 2025–2033: Global Report / ResearchAndMarkets. – 2025 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.researchandmarkets.com/reports/6101859/taxi-market-trends-and-forecast>.
11. Yahoo Finance. Taxi Market Trends & Forecast Report 2025–2033 Featuring BlaBlaCar, Bolt, Curb Mobility, Didi Chuxing, Flywheel, Gojek Tech, Grab, FREE NOW, Kabbee, Lyft, Uber / Yahoo Finance. – 2025 [Electronic resource]. – Access mode : <https://finance.yahoo.com/news/taxi-market-trends-forecast-report-141700722.html>.
12. Prassl, J. Humans as a Service: The Promise and Perils of Work in the Gig Economy / J. Prassl. – Oxford : Oxford University Press, 2018 [Electronic resource]. – Access mode : <http://pombo.free.fr/prassl20182.pdf>.
13. Lee, S. Exploring Associations between Multimodality and Built Environment Characteristics in the U.S. / S. Lee // Sustainability. – 2022. – Vol. 14. – No. 11. – Art. 6629.

Current Trends in the Development of the International Taxi Market in the Context of the Emergence of New Forms of Urban Mobility

I.A. Lemutov, T.F. Kreydenko
(Russia)

Key words and phrases: international taxi market; urban mobility; Mobility-as-a-Service; digital platforms; electrification; driverless technologies; global economy; transport ecosystem; development trends.

Abstract: The objective of this study is to analyze the key trends shaping the development of the international taxi market in the context of urban mobility transformation. This study addressed the objectives of systematizing the stages of market evolution, conceptualizing the MaaS model, and quantitatively and qualitatively assessing the impact of platformization and electrification on the global economy. The methodological framework utilized a systems approach combined with comparative and content analysis of industry data and scenario forecasting. The results indicate that the global taxi market will reach \$274.6 billion in 2024, with an expected CAGR of 8.93 %. The study also documented the dominance of aggregators, which control over 63 % of the market, and the acceleration of fleet electrification driven by the ESG agenda. The MaaS concept leads to the transformation of taxis from an isolated service into an element of a multimodal ecosystem, shifting competition to user data analysis and AI-based personalization. Robotic taxis remain a niche segment, but their development creates the risk of structural unemployment. Significant challenges include digital inequality, monopolistic collusion between platforms, and the need for balanced labor legislation. The practical significance of this work lies in creating a scientifically sound basis for developing strategies for transport companies and adapting regulatory policies in megacities during the transition to sustainable multimodal transport systems.

© И.А. Лемутов, Т.Ф. Крейденко, 2026



УДК 378

Исследование траектории развития основных компетенций у студентов бакалавриата, обучающихся по специальности «Управление туризмом» в рамках китайско-российской программы сотрудничества в сфере образования



Чэ Яньчжу, Ли Юнцзюй, Ван Хуэй
(Китай)

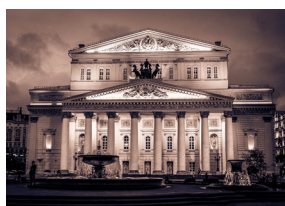
E-mail: cheyanzhu@126.com

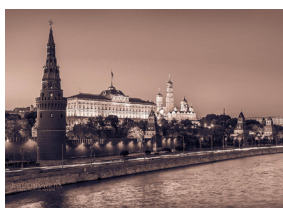
...

Ключевые слова и фразы: китайско-российская программа сотрудничества в сфере образования по специальности «Управление туризмом»; путь развития; студенты бакалавриата; основные компетенции.



Аннотация: В условиях неуклонного развития инициативы «Один пояс, один путь» и стремительного роста трансграничного туризма между Китаем и Россией рынок остро нуждается в высококвалифицированных специалистах в области управления туризмом, владеющих русским языком, обладающих практическими навыками и умеющих эффективно общаться в межкультурной среде. В данной работе на основе опроса студентов программы сотрудничества в сфере управления туризмом между Китаем и Россией (301 анкета студентов и 42 анкеты предприятий туризма) выявлено несоответствие между существующими стандартами подготовки основных компетенций студентов и отраслевыми стандартами трудоустройства. На основе этого разработан адаптивный учебный план, охватывающий пять аспектов: разработка учебной программы, практическая подготовка, развитие уникальных навыков, оценка и аттестация, а также развитие преподавательского состава. Это послужит ориентиром для совершенствования системы подготовки кадров по данной специальности и повышения эффективности международного образования, а также обеспечит подготовку квалифицированных специалистов для повышения качества трансграничного туризма между Китаем и Россией и развития двусторонних культурно-экономических обменов. Цель статьи заключается в том, чтобы проанализировать траектории развития у студентов, обучающихся по специальности «Управление туризмом». Задачи статьи заключаются в том, чтобы изучить многоуровневую платформу для со-





трудничества между школами и предприятиями с целью повышения качества практической подготовки, а также рассмотреть разработку многомерной системы показателей оценки основных компетенций. Гипотеза исследования процесса развития компетенций у студентов бакалавриата по направлению «Управление туризмом» должна отражать переход от традиционного обучения к практико-ориентированному или цифровому подходу. Анализ и обобщение специальной литературы, публикаций в периодических изданиях являются методами исследования. Результаты исследования показывают, что развитие компетенций студентов, изучающих управление в сфере туризма, – это комплексный процесс, направленный на подготовку кадров, способных применять современные управленческие и цифровые технологии, разрабатывать конкурентоспособные турпродукты и обеспечивать высокое качество обслуживания. Внешняя оценка качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся по программе бакалавриата может осуществляться в рамках профессионально-общественной аккредитации, проводимой работодателями, их объединениями, а также уполномоченными ими организациями, в том числе иностранными организациями, либо авторизованными национальными профессионально-общественными организациями, входящими в международные структуры, с целью признания качества и уровня подготовки выпускников, отвечающих требованиям профессиональных стандартов (при наличии), требованиям рынка труда к специалистам соответствующего профиля.

...

Цель – проанализировать траектории развития у студентов, обучающихся по специальности «Управление туризмом».

Задачи: рассмотреть создание многоуровневой и прогрессивной системы учебных программ, изучить многоуровневую платформу для сотрудничества между школами и предприятиями, выявить международный преподавательский состав с двойной квалификацией.

Метод и методология: анализ и обобщение специальной литературы, публикаций в периодических изданиях.

Результаты исследования: развитие компетенций студентов, изучающих управление в сфере туризма, – это комплексный процесс, направленный на подготовку кадров, способных применять современные управленческие и цифровые технологии, разрабатывать конкурентоспособные турпродукты и обеспечивать высокое качество обслуживания. Внешняя оценка качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся по программе бакалавриата может осуществляться в рамках профессионально-общественной аккредитации, проводимой работодателями, их объединениями, а также уполномоченными ими организациями, в том числе иностранными организациями, либо авторизованными национальными профессионально-общественными организациями, входящими в международные структуры, с целью признания качества и уровня подготовки выпускников, отвечающих требованиям профессиональных стандартов (при наличии), требованиям рынка

труда к специалистам соответствующего профиля.

Создание многоуровневой и прогрессивной системы учебных программ, которая глубоко интегрирует «языковые и профессиональные знания»

1. Многоуровневая и прогрессивная программа обучения русскому языку.
2. Добавление специализированных курсов, посвященных трансграничному китайско-российскому туризму.

Создание многоуровневой платформы для сотрудничества между школами и предприятиями с целью повышения качества практической подготовки

Во-первых, будет создана многоуровневая система практических стажировок, содержание которых будет адаптировано к особенностям учебных курсов студентов бакалавриата. Студенты первого и второго курсов будут проходить краткосрочные ознакомительные стажировки, посещая международные туристические агентства и платформы электронной коммерции в сфере туризма, имеющие квалификацию для организации трансграничного туризма между Китаем и Россией, чтобы понять их бизнес-модели и процессы, получив непосредственное представление об отрасли. Студенты третьего курса будут проходить стажировки по развитию навыков, занимаясь основными бизнес-операциями, такими как бронирование билетов, консультирование клиентов и помощь в разработке маршрутов, под руководством наставников из компаний для оттачивания практических навыков. Студенты четвертого курса будут проходить стажировки на полный рабочий день, занимая ключевые должности в компаниях, такие как руководители туров и специалисты по планированию продуктов, самостоятельно выполняя свои задачи, всесторонне совершенствуя свои практические навыки и возможности реагирования на чрезвычайные ситуации. Продолжительность этих стажировок будет включена в оценку академических кредитов для обеспечения эффективности практической подготовки.

Во-вторых, мы расширим сотрудничество между университетами и местными органами власти, а также китайско-зарубежные платформы для совместной практики. Используя наши географические преимущества, мы будем сотрудничать с местными департаментами культуры и туризма для организации участия студентов в таких мероприятиях, как Китайско-российская культурная ярмарка и продвижение китайско-российского трансграничного туризма, а также для участия в исследованиях культурных и туристических ресурсов и разработке продуктов с целью повышения их практических навыков. Мы также будем проводить студенческий обмен и совместные практические проекты с российскими университетами, организуя обучение и практику студентов в российских университетах для более глубокого понимания текущего состояния российской индустрии культуры и туризма.

Укрепление межкультурных и инновационных возможностей для создания дифференцированного конкурентного преимущества

Во-первых, мы будем проводить мероприятия, направленные на погружение в китайско-российскую культуру, чтобы повысить межкультурную осведомленность. Мы будем регулярно проводить китайско-российские культурные фестивали и фольклорные мастер-классы, приглашая российских преподавателей, иностранных студентов и экспертов в об-

ласти культуры для чтения лекций, систематически знакомя с историей, культурой, обычаями и особенностями туризма в России. Мы также организуем для студентов бакалавриата участие в чтении китайско-российской поэзии, демонстрации народных обычаев и дегустациях блюд, что позволит им непосредственно познакомиться с культурными различиями. Кроме того, мы будем поощрять участие студентов бакалавриата в китайско-российских программах обмена, развивая их навыки межкультурной коммуникации и повышая их способность к культурной адаптации посредством повседневного взаимодействия.

Во-вторых, мы будем укреплять инновационный потенциал и цифровые навыки с помощью различных мер. Мы интегрируем обучение инновационному мышлению в такие курсы, как «Проектирование туристических маршрутов» и «Планирование туристического маркетинга», используя такие методы обучения, как мозговой штурм и обратное мышление, чтобы помочь студентам отойти от традиционных моделей мышления.

Завершение разработки многомерной системы показателей оценки основных компетенций

На основе четырех измерений основных компетенций в управлении туризмом систематически построена многомерная система оценки, охватывающая профессиональную базу, языковые и межкультурные навыки, практику и инновации, а также профессиональную этику и комплексные способности. Каждое измерение снабжено четкими показателями оценки и действенными, количественно измеримыми критериями.

Формирование международного преподавательского состава с двойной квалификацией и усиление поддержки обучения

Во-первых, мы оптимизируем структуру нашего факультета и повысим его интернационализацию. Мы активизируем усилия по привлечению иностранных преподавателей, уделяя особое внимание выдающимся специалистам с опытом обучения за рубежом в России, опытом работы в китайско-российской индустрии трансграничного туризма, а также с глубоким знанием русского языка и профессиональными навыками. Для укрепления нашего факультета мы также будем нанимать российских преподавателей, экспертов отрасли и руководителей высшего звена корпораций в качестве внештатных преподавателей.

Во-вторых, мы будем укреплять подготовку преподавателей с двойной квалификацией и повышать их практические педагогические навыки. Мы создадим и усовершенствуем систему производственной практики для преподавателей, требуя от них наличия не менее шести месяцев практического опыта в китайско-российской трансграничной туристической отрасли каждые три года. Это включает в себя углубленное участие в бизнес-операциях и планировании продукции на предприятиях, накопление практического опыта и интеграцию результатов производственной практики в учебный процесс. Китайско-российские программы сотрудничества в сфере образования играют важнейшую роль в подготовке специалистов для трансграничного китайско-российского туризма. Качество подготовки кадров напрямую влияет на успех этой отрасли и определяет масштабы и глубину экономического, торгового и культурного сотрудничества между двумя странами. В дальнейшем необходимо постоянно отслеживать развитие отрасли, оптимизировать планы подготовки кадров и совершенствовать пути развития ключевых компетенций для воспитания более всесторонне развитых, ориентированных на международное сотрудничество студентов,

отвечающих требованиям отрасли. Это обеспечит поддержку в развитии высококачественной отрасли трансграничного китайско-российского туризма и углублении экономического, торгового и культурного сотрудничества между двумя странами. Кроме того, это даст ценные уроки для формирования ключевых компетенций в рамках других китайско-иностранных программ сотрудничества в сфере образования в нашей стране.

Данная статья представляет собой университетский проект 2024 г. по реформе преподавания в высшем образовании в Хэйхэском университете. Название проекта: «Исследование развития основных компетенций среди студентов бакалавриата, обучающихся по специальности «Управление туризмом», в рамках китайско-российской модели кооперативного образования. Номер проекта: XJGY202413.

Список литературы

1. Ли Жуйбин. Интернационализированная инновационная модель подготовки талантов и практика китайско-российского кооперативного образования / Ли Жуйбин, Гун Бинь, Ли Яся // Журнал высшего образования. – 2025. – № 11(S2). – С. 1–4.
2. Ли Хуэйчао. Исследование развития межкультурной компетентности комплексных талантов в рамках китайско-российской модели кооперативного образования / Ли Хуэйчао // Научно-консультационная работа. – 2026. – № 1. – С. 255–259.
3. Reports Scientific Society [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://moofrnk.com/assets/files/journals/reports-scientific-society/48/RSS%204\(48\)2024-main.pdf](https://moofrnk.com/assets/files/journals/reports-scientific-society/48/RSS%204(48)2024-main.pdf).
4. Reports Scientific Society [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://moofrnk.com/assets/files/journals/reports-scientific-society/34/Reports%202\(34\)2023-main.pdf](https://moofrnk.com/assets/files/journals/reports-scientific-society/34/Reports%202(34)2023-main.pdf).

References

1. Li Zhuybin. Internatsionalizirovannaya innovatsionnaya model' podgotovki talantov i praktika kitaysko-rossiyskogo kooperativnogo obrazovaniya / Li Zhuybin, Gun Bin', Li Yasya // Zhurnal vysshego obrazovaniya. – 2025. – № 11(S2). – S. 1–4.
2. Li Khueychao. Issledovaniye razvitiya mezhkul'turnoy kompetentnosti kompleksnykh talantov v ramkakh kitaysko-rossiyskoy modeli kooperativnogo obrazovaniya / Li Khueychao // Nauchno-konsul'tatsionnaya rabota. – 2026. – № 1. – S. 255–259.
3. Reports Scientific Society [Electronic resource]. – Access mode : [https://moofrnk.com/assets/files/journals/reports-scientific-society/48/RSS%204\(48\)2024-main.pdf](https://moofrnk.com/assets/files/journals/reports-scientific-society/48/RSS%204(48)2024-main.pdf).
4. Reports Scientific Society [Electronic resource]. – Access mode : [https://moofrnk.com/assets/files/journals/reports-scientific-society/34/Reports%202\(34\)2023-main.pdf](https://moofrnk.com/assets/files/journals/reports-scientific-society/34/Reports%202(34)2023-main.pdf).

Research on the Cultivation Path of Core Competencies for Undergraduate Students Majoring in Tourism Management in Sino-Russian Cooperative Education Program

Che Yanzhu, Li Yongju, Wang Hui
(China)

Key words and phrases: Sino-Russian cooperative education program Tourism Management major Undergraduate students; Core competencies; Development pathway.

Abstract: In the context of the continuous development of the Belt and Road Initiative and the rapid growth of cross-border tourism between China and Russia, the market is experiencing an urgent need for highly qualified tourism management specialists who are proficient in Russian, possess practical skills, and are able to communicate effectively in an intercultural environment. Based on a survey of students enrolled in the China–Russia cooperation programme in tourism management, as well as representatives of the tourism industry (301 student questionnaires and 42 questionnaires completed by tourism enterprises), this study identifies a mismatch between the existing standards for developing students' core competencies and industry employment standards. On the basis of the findings, an adaptive curriculum was developed covering five areas: curriculum design, practical training, the development of distinctive skills, assessment and certification, and the professional development of teaching staff. Its implementation will provide a framework for improving the system of professional training in this field and enhancing the effectiveness of international education, while also contributing to the preparation of qualified specialists capable of improving the quality of cross-border tourism between China and Russia and promoting bilateral cultural and economic exchange. The aim of the article is to analyse the development trajectories of students majoring in Tourism Management. The objectives of the study are to examine a multi-level school – enterprise cooperation platform designed to improve the quality of practical training and to consider the development of a multidimensional indicator system for assessing core competencies. The research hypothesis concerning the development of competencies among undergraduate students majoring in Tourism Management is based on a transition from traditional instruction to a practice-oriented or digital approach. The analysis and synthesis of specialised literature and publications in periodicals were used as research methods. The findings show that the development of competencies among students majoring in Tourism Management is a comprehensive process aimed at preparing specialists who are able to apply modern management and digital technologies, develop competitive tourism products, and ensure a high quality of service. External assessment of the quality of educational activities and student training within the bachelor's degree programme may be conducted through professional and public accreditation carried out by employers, employer associations, organizations authorized by them, including foreign organizations, as well as authorized national professional and public accreditation organizations that are members of international structures, with the aim of confirming that the quality of graduates' training complies with professional standards, where such standards exist, and with labor-market requirements for specialists in the relevant field.

© Чэ Яньчжу, Ли Юнцзюй, Ван Хуэй, 2026



УДК 78.07

Исследование инноваций в университетских музыкальных курсах с точки зрения передачи нематериального культурного наследия

Ван Фэй, Ли Хао
(Китай)

E-mail: 18751143@qq.com



...

Ключевые слова и фразы: инновации в учебных курсах; передача нематериального культурного наследия; университетское музыкальное образование.



Аннотация: Основная цель данного исследования – опираться на ключевую концепцию живого наследования нематериального культурного наследия, проанализировать реальную ценность и существующие проблемы интеграции нематериального культурного наследия в университетские музыкальные курсы. В работе исследуются пути инновационного развития университетских музыкальных курсов с четырех аспектов: реконструкция учебного плана, инновация моделей преподавания, формирование преподавательского состава и создание практических платформ. Цель исследования – способствовать локализации, специализации и высококачественному развитию университетского музыкального образования, обеспечивая образовательную поддержку для живого продолжения традиционного музыкального нематериального наследия.



...

Нематериальное культурное наследие является корнем и душой национальной культуры, важным носителем консолидации национального духа и продолжения культурной традиции. Традиционное музыкальное нематериальное наследие включает в себя различные формы, такие как народные песни, народная инструментальная музыка, театральная музыка и повествовательная музыка, объединяя художественную мудрость трудящихся и неся в себе глубокое культурное наследие китайской нации.

В контексте строительства культурной державы и живого наследования нематериального культурного наследия программа «нематериальное наследие в школах» постоянно продвигается вперед. Однако музыкальное образование в китайских университетах дол-

гое время находилось под влиянием западной музыкальной системы, в результате чего традиционное музыкальное наследие в учебных планах оказалось маргинализированным и фрагментированным.

Традиционная музыка чаще всего присутствовала лишь как дополнительный материал к занятиям, лишенный систематического учебного проектирования. В преподавании преобладает техническое подражание при недостатке культурной интерпретации, что затрудняет для студентов понимание фольклорного содержания и духовной ценности традиционной музыки, а их способности к передаче и инновациям остаются слабыми.

Актуальность интеграции

1. Содействие живому наследованию нематериального наследия и преодоление кризиса разрыва поколений в передаче.

Традиционное китайское музыкальное нематериальное наследие в основном передается через систему «учитель – ученик» и семейные традиции, что делает каналы передачи закрытыми и затрудняет их широкое распространение. В процессе модернизации традиционная фольклорная среда продолжает ослабевать, а старшее поколение хранителей знаний стареет. Ощущается острая нехватка молодых талантливых последователей. Университеты, обладая систематическими и масштабными образовательными преимуществами, способны восполнить недостатки народной передачи. Вузы могут собирать и систематизировать разрозненные ресурсы народной музыки, преобразуя аутентичные техники и фольклорный опыт в стандартизированное учебное содержание.

2. Обогащение содержания эстетического воспитания в вузах и оптимизация системы музыкального образования.

В музыкальном образовании китайских университетов существует проблема «преобладания западного над китайским, техники над содержанием». Основное внимание уделяется западной теории музыки, западным инструментам и академическому вокалу, тогда как местная музыка чаще всего присутствует лишь как факультативный материал.

Содействие глубокой интеграции музыки нематериального наследия в учебные курсы поможет усовершенствовать отечественное музыкальное образование и построить сбалансированную, плюралистическую систему обучения, учитывающую как западные, так и местные традиции.

Существующие проблемы университетских музыкальных курсов с точки зрения передачи нематериального наследия

1. Несовершенство системы учебных курсов и выраженная фрагментарность содержания наследия.

Большинство вузов до сих пор не создали систематизированную структуру музыкальных курсов, соответствующую требованиям живого наследования. Интеграция элементов наследия в учебные планы зачастую носит поверхностный характер, отсутствует многоуровневое и поэтапное планирование. В учебных планах редко встречаются обязательные профильные курсы по музыке наследия, чаще всего материал ограничивается отдельными примерами для прослушивания в рамках таких дисциплин, как «Введение в китайскую

национальную музыку», с малым количеством часов и узким охватом. Нарушается преемственность между общеуниверситетскими и профессиональными курсами, что затрудняет удовлетворение образовательных потребностей студентов – от базового знакомства к углубленному изучению.

Учебные материалы носят фрагментарный характер, занятия в основном сводятся к анализу и имитационному исполнению классических отрывков, без целостного представления о школах, фольклорной среде и технологических системах музыки наследия. Разрывается связь между техникой, культурой и фольклором. Обновление содержания курсов отстает, редко затрагиваются такие современные аспекты, как цифровое пространство наследия или инновационные обработки произведений, что не соответствует актуальным потребностям охраны наследия и инновационного развития в новую эпоху.

2. Статичность моделей преподавания: акцент на техническом воспроизведении в ущерб культурной практике.

Существующая модель музыкальных занятий продолжает западную стандартизированную парадигму, делая упор на теоретическое изложение и механическую отработку навыков, что не соответствует живому и бытовому характеру музыки наследия. Традиционная музыка укоренена в фольклорной среде, и процесс передачи включает не только обучение технике, но и продолжение культурного духа и фольклорного контекста. Однако на практике преподаватели часто сосредотачиваются на стандартизированной тренировке мелодий и исполнительских приемов, упуская из виду региональный колорит, фольклорное содержание и гуманитарный смысл произведений. Студенты овладевают лишь внешней формой исполнения, не постигая внутренней сути наследия, достигая лишь внешнего сходства без глубины. Учебная деятельность ограничена классными комнатами, не хватает таких практических элементов, как полевые этнографические исследования, встречи с хранителями знаний и погружение в фольклорную среду. Студенты оказываются оторваны от аутентичной культурной почвы наследия, теоретическое обучение и реальная практика существуют отдельно, что делает живое наследование труднореализуемым.

3. Слабость преподавательского состава и недостаточная компетентность в области музыки наследия.

Преподавательский состав является ключевой опорой для реализации реформ музыкальных курсов по наследию. В настоящее время в кадрах вузовских преподавателей музыки наблюдаются явные пробелы. Большинство из них получили образование в западной музыкальной системе, специализируются на западных инструментах, академическом вокале и западной теории, но не имеют систематической подготовки в области традиционного музыкального наследия. Они недостаточно знакомы с техническими особенностями и путями развития различных видов народной музыки, часто им не хватает практического опыта полевых исследований и творческой работы с наследием, что мешает проводить углубленное преподавание [1].

4. Отсутствие практических платформ и недостаток условий для живого наследования.

Практичность – сущностная характеристика музыки наследия; обучение без практической среды остается лишь теоретизированием. В музыкальном образовании вузов повсеместно преобладают аудиторные занятия при недостатке внеаудиторных практик, а соответствующие практические ресурсы весьма ограничены. Внутри вузов медленно развиваются такие структуры, как лаборатории для обучения музыке наследия, платформы

цифровых ресурсов и выставочные пространства. У студентов нет стабильной базы для внеаудиторных занятий, создания произведений и демонстрации результатов. Вне вузов недостаточно глубокого сотрудничества с центрами охраны наследия, домами культуры и народными художественными коллективами, не хватает стабильных баз для полевых исследований и практики [2].

Пути инновационной реализации университетских музыкальных курсов с точки зрения передачи нематериального наследия

1. Реконструкция многоуровневой системы учебных курсов для системной интеграции содержания наследия.

Необходимо создать трехуровневую систему курсов:

- общедоступное просвещение: вводные курсы для всех студентов, знакомящие с основами нематериального культурного наследия;
- углубленное профессиональное изучение: специализированные курсы для музыкальных специальностей, включающие народную песню, инструментальную и театральную музыку;
- инновационное расширение: расширенные курсы по цифровой обработке и инновационным методам распространения наследия.

Региональные культурные ресурсы должны стать основой учебных программ, обеспечивая планомерное и уровневое обучение.

2. Внедрение диверсифицированных моделей преподавания, сочетающих технику и культуру.

Интегрированная модель включает:

- аудиторные занятия: теоретическое изучение;
- иммерсивный опыт: использование мультимедиа и VR-технологий;
- полевая практика: этнографические выезды и работа с носителями традиций;
- творческое создание: мастерские и практические тренинги с участием хранителей наследия.

Применение подхода «сначала культурное пояснение, затем отработка навыков» позволит преодолеть технический уклон в обучении.

3. Формирование преподавательского состава «двойной квалификации».

Двусторонний подход включает:

- внутривузовское развитие: регулярные программы повышения квалификации;
- привлечение извне: приглашение носителей традиций в качестве преподавателей.

Совместное преподавание позволит интегрировать лучшие практики и создать взаимосвязанную образовательную структуру.

4. Создание многомерных практических платформ.

Платформа включает:

- внутривузовский тренинг: оборудованные лаборатории и цифровые библиотеки;
- внешнее обучение: сотрудничество с центрами охраны наследия и культурными учреждениями;
- студенческие выступления: организация концертов и фестивалей;
- инновационная трансформация: участие в проектах по цифровому сохранению и инновационному развитию наследия.

Заключение

Живое наследование традиционной музыки – ключевой элемент сохранения китайской культурной традиции. Университетское музыкальное образование должно сочетать эстетическое воспитание и передачу наследия.

Необходимы реформы учебных планов, интеграция наследия в образовательный процесс, воспитание нового поколения хранителей традиций. Это способствует устойчивому развитию и инновационному обновлению традиционной музыкальной культуры.

Данная статья подготовлена при финансовой поддержке научно-исследовательского проекта по базовым средствам на проведение научно-исследовательской работы в высших учебных заведениях провинциального подчинения провинции Хэйлуцзян в 2020 г. Номер проекта: 2020 KYYWF 0892.

Список литературы

1. Сюй Яньбинь. Реформа и практика университетского музыкального образования – с точки зрения сохранения и передачи местного музыкального нематериального наследия / Сюй Яньбинь // Дом театра. – 2023. – № 6. – С. 173–175.
2. У Ди. О стратегиях сохранения и развития национальной музыкальной культуры в университетском музыкальном образовании / У Ди // Художественная критика. – 2022. – № 23. – С. 87–90, 108.

References

1. Syuy Yan'bin'. Reforma i praktika universitetskogo muzykal'nogo obrazovaniya – s tochki zreniya sokhraneniya i peredachi mestnogo muzykal'nogo nematerial'nogo naslediya / Syuy Yan'bin' // Dom teatra. – 2023. – № 6. – S. 173–175.
2. U Di. O strategiyakh sokhraneniya i razvitiya natsional'noy muzykal'noy kul'tury v universitetskom muzykal'nom obrazovanii / U Di // Khudozhestvennaya kritika. – 2022. – № 23. – S. 87–90, 108.

Research on Innovation in University Music Courses from the Perspective of the Transmission of Intangible Cultural Heritage

Wang Fei, Li Hao
(China)

Key words and phrases: transfer of intangible cultural heritage; university music education; and innovations in educational courses.

Abstract: The main purpose of this study is to analyze the real value and existing challenges of integrating intangible cultural heritage into university music courses, based on the key concept of the living inheritance of intangible cultural heritage. The study explores the innovative

development of university music courses from four perspectives: curriculum reconstruction, teaching model innovation, faculty development, and practical platform creation. The goal of the study is to promote the localization, specialization, and high-quality development of university music education, providing educational support for the living continuation of traditional intangible musical heritage.

© Ван Фэй, Ли Хао, 2026

List of Authors

Лукина О.В. – кандидат экономических наук, доцент Российского государственного гидрометеорологического университета, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: yui500@mail.ru

Lukina O.V. – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Russian State Hydrometeorological University, St. Petersburg (Russia), E-mail: yui500@mail.ru

Вику К.Н.К. – кандидат экономических наук, стажер Университета искусственного интеллекта, г. Москва (Россия), E-mail: vikounelson@mail.ru

Vikou C.N.C. – Candidate of Science (Economics), Trainee, University of Artificial Intelligence, Moscow (Russia), E-mail: vikounelson@mail.ru

Медессуку Грасс Эммануэла Шарлен Боссе – аспирант Российского государственного гидрометеорологического университета, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: emmamedess@mail.ru

Medessuku G.E.C.B. – Postgraduate Student, Russian State Hydrometeorological University, St. Petersburg (Russia), E-mail: emmamedess@mail.ru

Ислам Ракибул – магистрант Липецкого государственного педагогического университета имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, г. Липецк (Россия), E-mail: rian7744@gmail.com

Islam Rakibul – Master's Student, Lipetsk State Pedagogical University named after P.P. Semenov-Tyan-Shansky, Lipetsk (Russia), E-mail: rian7744@gmail.com

Бурмыкина И.В. – кандидат социологических наук, доцент Липецкого государственного педагогического университета имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, г. Липецк (Россия), E-mail: ivburm@yandex.ru

Burmykina I.V. – Candidate of Science (Sociology), Associate Professor, Lipetsk State Pedagogical University named after P.P. Semenov-Tyan-Shansky, Lipetsk (Russia), E-mail: ivburm@yandex.ru

Светлов Е.А. – кандидат экономических наук, директор по развитию ООО «Полад-ОМД», г. Тольятти (Россия), E-mail: svetlovea@gmail.com

Svetlov E.A. – Candidate of Science (Economics), Development Director, Polad-OMD LLC, Tolyatti (Russia), E-mail: svetlovea@gmail.com

Глухова Л.В. – доктор экономических наук, профессор высшей школы интеллектуальных систем и кибертехнологий Поволжского государственного университета сервиса, член-корреспондент Международной академии наук педагогического образования, г. Тольятти (Россия), E-mail: prof.glv@yandex.ru

Glukhova L.V. – Doctor of Economics, Professor, Graduate School of Intelligent Systems and Cybertechnologies, Volga Region State University of Service; Corresponding Member of the International Academy of Sciences of Pedagogical Education, Tolyatti (Russia), E-mail: prof.glv@yandex.ru

Лемутов И.А. – аспирант кафедры региональной экономики и географии экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, г. Москва (Россия), E-mail: ilemutov@gmail.com

Lemutov I.A. – Postgraduate Student, Department of Regional Economics and Geography, Faculty of Economics, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow (Russia), E-mail: ilemutov@gmail.com

Крейденко Т.Ф. – кандидат географических наук, доцент кафедры региональной экономики и географии Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, г. Москва (Россия), E-mail: kreydenko-tf@rudn.ru

Kreydenko T.F. – Candidate of Science (Geography), Associate Professor, Department of Regional Economics and Geography, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow (Russia), E-mail: kreydenko-tf@rudn.ru

Чэ Яньчжу – доцент Института культуры и туризма Хэйхэского университета, г. Хэйхэ (Китай), E-mail: cheyanzhu@126.com

Che Yanzhu – Associate Professor, Institute of Culture and Tourism, Heihe University, Heihe (China), E-mail: cheyanzhu@126.com

Ли Юнцзюй – лектор кафедры управления туризмом Института культуры и туризма Хэйхэского университета, г. Хэйхэ (Китай), E-mail: cheyanzhu@126.com

Li Yongju – Lecturer, Department of Tourism Management, Institute of Culture and Tourism, Heihe University, Heihe (China), E-mail: cheyanzhu@126.com

Ван Хуэй – лектор Института культуры и туризма Хэйхэского университета, г. Хэйхэ (Китай), E-mail: cheyanzhu@126.com

Wang Hui – Lecturer, Institute of Culture and Tourism, Heihe University, Heihe (China), E-mail: cheyanzhu@126.com

Ван Фэй – доцент Музыкального института Хэйхэского университета, г. Хэйхэ (Китай), E-mail: 18751143@qq.com

Wang Fei – Associate Professor, Institute of Music, Heihe University, Heihe (China), E-mail: 18751143@qq.com

Ли Хао – доцент Музыкального института Хэйхэского университета, г. Хэйхэ (Китай),
E-mail: 18751143@qq.com

Li Hao – Associate Professor, Institute of Music, Heihe University, Heihe (China), E-mail:
18751143@qq.com

REPORTS SCIENTIFIC SOCIETY

№ 8(76) 2026

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Журнал «Reports Scientific Society»
выходит 12 раз в год.

Главный редактор: О.В. Воронкова
Корректурa: В.С. Солодова

Подписано в печать 23.08.2026
Формат 60×84/8
Усл. печ. л. 7,52. Уч.-изд. л. 3,25
Тираж 100 экземпляров
Цена 350 руб.

ООО «НТФ РИМ».