

**ЭКОНОМИКА
И ПАРАДИГМА
НОВОГО ВРЕМЕНИ**

ISSN 2587-5981

Периодическое издание
Выпуск № 2
Казань, 2026

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ

**"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА
НОВОГО ВРЕМЕНИ"**

Выпущено под редакцией
Научного объединения
«Вертикаль Знаний»



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2026 год

Основное заглавие: Экономика и парадигма нового времени

Параллельное заглавие: Economics and the paradigm of the new time

Языки издания: русский (основной), английский (дополнительный)

Учредитель периодического издания и издатель: Научное объединение
«Вертикаль Знаний»

Место издания: г. Казань

Формат издания: электронный журнал в формате pdf

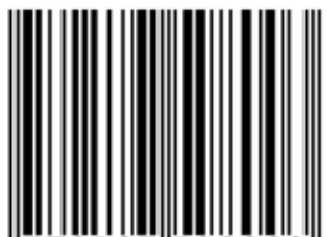
Периодичность выхода: 1 раз в месяц

ISSN: 2587-5981

Редколлегия выпуска:

1. Королук Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

ISSN 2587-5981



9 772587 598003 >

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Экономика и парадигма нового времени. – 2026. – № 2 (47).

**МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА
«ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»**

Выпуск № 2 / 2026

Стр. 6 Лазуткина Е.С.

Концептуальные подходы к формированию системы продвижения фитнес-услуг

Стр. 11 Лазуткина Е.С.

Специфика фитнес-услуг как объекта маркетингового продвижения в условиях цифровой трансформации

Стр. 17 Туктарова Д.М.

Бережливое производство в сфере информационных технологий

Стр. 23 Аррыков Э.Ю.

Межрегиональные диспропорции как системная угроза экономической безопасности Российской Федерации: теоретико-методологический анализ

Стр. 30 Якупов Э.Т., Захматов Д.Ю.

Российская научная школа экономики авиационной промышленности: генезис и современное состояние исследований в области производства беспилотных авиационных систем и малой авиации

Стр. 37 Губанов П.Н.

Адаптация системы показателей оценки инновационной деятельности к специфике металлообрабатывающих предприятий

Стр. 42 Фомина Е.Р., Ханмурзаев Н.Б.

Обеспечение промышленной безопасности при эксплуатации подъёмных сооружений, выработавших нормативный срок службы

Стр. 46 Арестов С.В.

Инструменты управления бюджетной политикой государства

Стр. 53 Арестов С.В.

Меры по совершенствованию бюджетной политики города Москвы

Стр. 59 Матвеева А.Е.

Реклама в закрытых экосистемах (соцсети, мессенджеры) и формирование информационных пузырей: социокультурный и маркетинговый анализ

Стр. 66 Евдокимова К.И.

Девелопмент в эпоху высоких ставок: макроэкономические вызовы 2025 года и сравнительная эффективность бизнес-моделей лидеров рынка (ПИК, «Самолет», ЛСР)

Стр. 71 Борисова А.С.

Особенности и перспективы развития авторских туров на Северном Кавказе

Стр. 75 Бурдовская Е.Ю., Останин И.И., Игнатов Е.Д.

Креативные кластеры как способ улучшения городской среды

Стр. 82 Дмитриенко Д.А., Фомина Д.А.

Финансовая безопасность в условиях глобальных экономических вызовов

Стр. 87 Бушов И.А., Сороченко В.В.

Особенности деятельности российских энергосбытовых компаний и их ключевые проблемы

Стр. 93 Соктоев Р.Б.

Экономика цифровых платформ: новые принципы ценообразования и монополизации (на примере экономики России)

Стр. 100 Мустафин Д.Ш., Кодзоев З.Б.

Социальные сети как инфраструктура продаж МСП: экономическая оценка влияния контент-стратегий и рекламных форматов на конверсию и выручку

УДК 339.138:796.01

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ
СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ФИТНЕС-УСЛУГ**

*Лазуткина Екатерина Сергеевна,
Российский университет дружбы народов, г. Москва
E-mail: grand_st_tula@mail.ru*

Аннотация. В статье представлены концептуальные подходы к формированию системы продвижения фитнес-услуг с учетом специфики маркетинга услуг и современных тенденций развития фитнес-индустрии. Рассмотрены и сопоставлены точки зрения отечественных и зарубежных исследователей на сущность продвижения услуг, роль маркетинговых коммуникаций и значение клиентского опыта. Обосновано, что продвижение фитнес-услуг целесообразно рассматривать как интегрированную систему, ориентированную на формирование ценностного предложения и устойчивых конкурентных преимуществ. Сформулирована авторская позиция относительно приоритетности системного и клиент-ориентированного подходов в условиях цифровой трансформации.

Abstract. The article presents conceptual approaches to building a promotion system for fitness services, taking into account the specifics of services marketing and current trends in the development of the fitness industry. The views of Russian and foreign researchers on the essence of service promotion, the role of marketing communications, and the importance of customer experience are considered and compared. It is substantiated that the promotion of fitness services should be regarded as an integrated system focused on creating customer value and sustainable competitive advantages. The author's position on the priority of systemic and customer-oriented approaches in the context of digital transformation is formulated.

Ключевые слова: фитнес-услуги, система продвижения, маркетинг услуг, маркетинговые коммуникации, клиентский опыт, фитнес-индустрия.

Key words: fitness services, promotion system, services marketing, marketing communications, customer experience, fitness industry.

Введение. Актуальность

Современное развитие фитнес-индустрии осуществляется в условиях высокой насыщенности рынка, роста конкуренции и активной цифровизации сферы услуг. В данных условиях особую значимость приобретает проблема формирования эффективной системы продвижения фитнес-услуг, обеспечивающей устойчивое взаимодействие организаций с целевой аудиторией. В отличие от материальных товаров, фитнес-услуги характеризуются нематериальностью, неотделимостью от процесса их оказания и выраженной зависимостью от субъективного восприятия потребителя, что усложняет процессы их продвижения и требует применения специализированных маркетинговых подходов [6, с. 99].

Основная часть

В научных исследованиях продвижение услуг рассматривается как многоаспектная категория, включающая совокупность коммуникационных, стратегических и поведенческих элементов. Однако применительно к фитнес-индустрии данные подходы нуждаются в уточнении и адаптации с учетом отраслевой специфики, высокой роли персонала и значимости эмоционального компонента потребления.

В теории маркетинга существует несколько подходов к определению сущности продвижения услуг. Ф. Котлер трактует продвижение как совокупность управляемых маркетинговых воздействий, направленных на формирование осведомленности, интереса и предпочтений целевой аудитории [5, с. 87]. Данный подход акцентирует внимание на инструментариимаркетинговых коммуникаций и их влиянии на поведение потребителей. Ж.-Ж. Ламбен, в свою очередь, рассматривает продвижение в контексте стратегического маркетинга, подчеркивая его роль в формировании долгосрочных рыночных позиций и устойчивых конкурентных преимуществ [7, с. 49].

Отечественные исследователи развивают данные положения с учетом специфики сферы услуг. Е. П. Голубков определяет продвижение как систему мероприятий по информированию, убеждению и напоминанию потребителям о ценности предложения, выделяя его коммуникационную природу [4, с. 16]. А.П. Панкрухин указывает на необходимость снижения неопределенности потребителей при выборе услуги за счет формирования доверительных коммуникаций, что особенно актуально для фитнес-индустрии. И. В. Алешина связывает эффективность продвижения с учетом особенностей потребительского поведения и субъективного восприятия ценности услуги [1, с. 44].

Фитнес-услуги как объект продвижения обладают рядом специфических характеристик, усиливающих значение системного подхода к маркетинговым коммуникациям (рис. 1).



Рис. 1 Специфические характеристики фитнес-услуги как объекта продвижения [1]

Фитнес-услуги как объект продвижения обладают рядом специфических характеристик, существенно отличающих их от материальных товаров и определяющих особенности маркетинговой политики. Нематериальный характер и вариативность качества фитнес-услуг усложняют процесс их оценки потребителями до момента приобретения и повышают роль доверия, репутации и коммуникаций. Неразрывная связь услуги с персоналом подчёркивает ключевое значение квалификации, профессионализма и коммуникативных навыков сотрудников в формировании воспринимаемого качества. Выраженная эмоциональная составляющая потребления усиливает влияние субъективных факторов, таких как мотивация, удовлетворённость и эмоциональный отклик клиентов. В совокупности данные характеристики обуславливают необходимость применения комплексного, клиент-ориентированного подхода к продвижению фитнес-услуг.

Сопоставление научных подходов позволяет выделить основные концепции формирования системы продвижения услуг, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Подходы различных исследователей
к формированию системы продвижения услуг

Подход	Представители	Ключевые положения
Коммуникационный	Ф. Котлер [5]; Е. П. Голубков [4]	Продвижение рассматривается как система маркетинговых коммуникаций, направленных на информирование, убеждение и напоминание целевым
Стратегический	Ж.-Ж. Ламбен [7]	Продвижение трактуется как элемент долгосрочной маркетинговой стратегии организации, обеспечивающий формирование устойчивых конкурентных
Клиент-ориентированный	И. В. Алешина [2]	Продвижение основывается на ориентации на потребности, ценности и поведение потребителей, а также на формировании долгосрочных взаимоотно-

Соответственно, в научных исследованиях система продвижения услуг рассматривается с различных методологических позиций, отражающих эволюцию маркетинговых концепций. Коммуникационный подход акцентирует внимание на инструментарии маркетинговых коммуникаций и их роли в формировании осведомлённости и интереса целевых аудиторий. Стратегический подход подчёркивает значение продвижения как элемента долгосрочной маркетинговой стратегии, направленной на достижение устойчивых конкурентных преимуществ организации. Клиент-ориентированный подход, в свою очередь, фокусируется на глубоком понимании потребностей и поведения потребителей и на выстраивании с ними долгосрочных отношений. В совокупности представленные подходы дополняют друг друга и формируют

комплексное представление о системе продвижения услуг как многоуровневом и динамичном процессе.

В условиях цифровой трансформации особое значение приобретает интеграция традиционных и цифровых инструментов продвижения. Современные исследования подчеркивают, что цифровые каналы коммуникации позволяют обеспечить персонализацию взаимодействия с клиентами, повысить уровень вовлеченности и сформировать эмоциональную связь с брендом. Вместе с тем эффективность продвижения фитнес-услуг достигается не за счет замещения традиционных инструментов цифровыми, а посредством их согласованного использования в рамках единой системы (рис. 2).

Система продвижения фитнес-услуг носит комплексный и взаимосвязанный характер и формируется на стыке целевых характеристик потребителей, ценностного предложения, маркетинговых коммуникаций и каналов продаж. Представленная концептуальная модель демонстрирует, что эффективность продвижения достигается не за счёт изолированного применения отдельных инструментов, а благодаря их согласованному использованию и постоянной обратной связи с целевой аудиторией.



Рис. 2 Концептуальная модель системы продвижения фитнес-услуг [9, с. 30]

Центральное место в модели занимает ценностное предложение, которое обеспечивает соответствие услуг ожиданиям и мотивации клиентов и служит основой для построения коммуникаций и выбора каналов реализации. Наличие блока анализа и контроля подчёркивает необходимость регулярной оценки результатов продвижения, что позволяет корректировать маркетинговые решения и повышать их результативность. В итоге реализация данной модели способствует привлечению клиентов, росту продаж и формированию устойчивой клиентской лояльности.

Обобщая рассмотренные подходы, автор приходит к выводу, что продвижение фитнес-услуг целесообразно рассматривать как интегрированную систему маркетинговых коммуникаций, ориентированную на формирование ценностного предложения, развитие бренда и управление клиентским опытом. Такой подход позволяет учитывать функциональные, эмоциональные и социальные аспекты потребления фитнес-услуг и соответствует современным тенденциям развития маркетинга услуг [4, с. 21].

Выводы

Таким образом, проведенное теоретическое исследование показало, что формирование системы продвижения фитнес-услуг требует комплексного и системного подхода, основанного на интеграции различных концепций маркетинга услуг. Анализ точек зрения отечественных и зарубежных исследователей позволяет сделать вывод о том, что эффективность продвижения определяется согласованностью маркетинговых коммуникаций, ориентацией на потребительскую ценность и управлением брендом. Авторская позиция заключается в том, что в условиях цифровой трансформации приоритетное значение приобретают системный и клиент-ориентированный подходы, обеспечивающие формирование устойчивых конкурентных преимуществ фитнес-организаций.

Список использованной литературы:

1. Алешина И.В. Клиент-ориентированный подход в системе продвижения услуг // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. – 2021. – № 3. – С. 42-50.
2. Алешина И.В. *Поведение потребителей: учеб. пособие*. – М.: Юрайт. – 2022.
3. Голубков Е.П. *Маркетинговые коммуникации: учеб. пособие*. – М.: Юрайт. – 2021.
4. Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинговых коммуникаций // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2020. – № 2. – С. 15-23.
5. Котлер Ф. *Маркетинг услуг: учеб. пособие*. – М.: Вильямс. – 2020.
6. Котлер Ф. Роль маркетинга услуг в формировании потребительской ценности // *Вопросы экономики*. – 2019. – № 11. – С. 98-106.
7. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг: учебник*. – СПб.: Питер. – 2020.
8. Панкрухин А.П. *Маркетинг: учебник*. – М.: Омега-Л. – 2021.
9. Панкрухин А.П. Специфика продвижения услуг в условиях цифровизации экономики // *Российский журнал маркетинга*. – 2022. – № 1. – С. 27-35.

УДК 339.138:796.01

**СПЕЦИФИКА ФИТНЕС-УСЛУГ КАК
ОБЪЕКТА МАРКЕТИНГОВОГО ПРОДВИЖЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Лазуткина Екатерина Сергеевна,
Российский университет дружбы народов, г. Москва
E-mail: grand_st_tula@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются фитнес-услуги как специфический объект маркетингового продвижения в условиях цифровой трансформации сферы услуг. На основе анализа научных подходов отечественных и зарубежных исследователей раскрывается содержание понятия «фитнес-услуга», выявляются ключевые характеристики, определяющие особенности ее позиционирования и продвижения. Обосновано, что нематериальный характер фитнес-услуг, их неразрывная связь с персоналом и выраженная зависимость от клиентского опыта формируют особые требования к выбору инструментов маркетинговых коммуникаций. Сделан вывод о необходимости комплексного и клиент-ориентированного подхода к продвижению фитнес-услуг с учетом современных цифровых каналов взаимодействия.

Abstract. The article examines fitness services as a specific object of marketing promotion in the context of digital transformation of the service sector. Based on the analysis of scientific approaches of Russian and foreign researchers, the content of the concept of “fitness service” is revealed, and key characteristics determining the specifics of its positioning and promotion are identified. It is substantiated that the intangible nature of fitness services, their inseparable connection with personnel, and strong dependence on customer experience create specific requirements for the choice of marketing communication tools. The conclusion is made about the need for an integrated and customer-oriented approach to the promotion of fitness services, considering modern digital interaction channels.

Ключевые слова: фитнес-услуги, маркетинг услуг, объект продвижения, фитнес-клуб, клиентский опыт, цифровой маркетинг.

Key words: fitness services, services marketing, promotion object, fitness club, customer experience, digital marketing.

Введение. Актуальность

В современных социально-экономических условиях, характеризующихся ростом уровня урбанизации, снижением физической активности населения и повышением внимания к вопросам здоровья, фитнес-услуги приобретают особое значение. Фитнес-индустрия развивается под влиянием глобальных трендов, среди которых рост продолжительности жизни, популяризация здорового образа жизни, развитие цифровых технологий и социальных сетей, а также формирование культуры осознанного потребления.

В результате фитнес-услуги трансформируются из узкоспециализированных спортивных занятий в комплексный элемент образа жизни, объединяющий физическое, эмоциональное и социальное благополучие. В научных исследованиях подчеркивается, что специфика фитнес-услуг как объекта продвижения обусловлена сочетанием экономических, социокультурных и поведенческих факторов. В условиях усиления конкуренции на рынке фитнес-услуг актуализируется необходимость разработки эффективных маркетинговых решений, ориентированных на формирование устойчивой лояльности клиентов и создание уникального ценностного предложения [3, с. 63].

Основная часть

В теории маркетинга отсутствует единый подход к определению понятия «фитнес-услуга», что отражает многомерность данного явления. Различные исследователи акцентируют внимание на функциональных, социально-культурных и коммерческих аспектах фитнес-деятельности. Систематизация научных взглядов на содержание понятия «фитнес-услуга» представлена в таблице 1.

Таблица 1

Определения понятия «фитнес-услуга» в трудах различных исследователей

Автор	Определение понятия
С. И. Смирнов [4, с. 29]	Деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей людей в здоровом образе жизни, повышении функциональных возможностей средствам фитнеса и с целью получения прибыли производителем
Ю. П. Ферулова [5, с. 46], Г. Н. Голубева	Определенный стиль жизни, поскольку практика фитнеса не локализована исключительно в фитнес-клубе, а выходит за его пределы и способна оказывать воздействие на все сферы деятельности человека
Д. Г. Калашников [2, с. 47]	Совокупность мероприятий, обеспечивающих разностороннее физическое развитие человека, улучшение и формирование его здоровья
Н. В. Деобальд [1, с. 81]	Вся система оздоровительной физической культуры, включающий здоровый образ жизни (рациональное питание, отказ от вредных привычек, психотренинг и др.)
О. В. Сапожникова [3, с. 63]	Система занятий физической культурой, включающей не только поддержание хорошей физической формы, но и интеллектуальное, эмоциональное, социальное и духовное начало
С. В. Швец [6, с. 71]	Двигательная активность, базирующаяся на педагогических, гигиенических, методических и материально-технических элементах физической культуры, совокупность взаимодействия которых направлена на достижение человеком физического, психического и социального благополучия – здоровья

Анализ представленных определений свидетельствует об отсутствии универсальной трактовки фитнес-услуги, однако большинство исследователей сходятся во мнении, что она представляет собой комплекс активностей, ориентированных на поддержание и улучшение здоровья и общего благополучия человека. Существенным является также признание социальной и эмоциональной составляющей фитнес-услуг, выходящей за рамки исключительно физической активности.

Рассматривая фитнес-услуги как объект маркетингового продвижения, следует учитывать их двойственную природу, сочетающую элементы материального и нематериального потребления. В отличие от товаров, фитнес-услуги не имеют материального носителя, а их качество во многом определяется субъективным восприятием клиента и уровнем взаимодействия с персоналом фитнес-клуба. Это обуславливает высокую роль коммуникаций, брендинга и клиентского опыта в процессе продвижения.

Предоставление фитнес-услуг осуществляется преимущественно в фитнес-клубах, представляющих собой организации, реализующие широкий спектр оздоровительных и спортивных сервисов. Характерной особенностью деятельности фитнес-клубов является использование системы членских абонементов, или клубных карт, которые определяют условия доступа клиентов к инфраструктуре и услугам. В зависимости от ценового сегмента и политики клуба абонементы могут предоставлять как неограниченный доступ, так и предусматривать временные или функциональные ограничения [5, с. 47].

Процесс оказания фитнес-услуги характеризуется одновременным производством и потреблением, что исключает возможность ее накопления или последующего возврата. Качество услуги формируется в момент взаимодействия клиента с тренером, персоналом и инфраструктурой клуба, а любые сбои в процессе обслуживания могут негативно отразиться на восприятии бренда. В этой связи особое значение приобретает уровень сервиса, профессионализм персонала и эмоциональный климат внутри организации.

Для обоснования специфики фитнес-услуг как объекта маркетингового продвижения целесообразно выделить их ключевые характеристики, отличающие данный вид услуг от традиционных товарных предложений и иных сервисных продуктов. Указанные особенности формируются под влиянием нематериального характера фитнес-услуг, специфики процесса их предоставления, а также высокой зависимости от субъективного восприятия и опыта потребителей. Систематизация данных характеристик позволяет определить направления и инструменты маркетингового воздействия, наиболее адекватные условиям функционирования фитнес-клубов в конкурентной и цифровой среде. Основные особенности фитнес-услуг как объекта продвижения представлены в таблице 2.

Анализ данных, представленных в таблице 2, показывает, что фитнес-услуги обладают рядом специфических характеристик, существенно определяющих особенности их маркетингового продвижения. Нематериальный характер и неотделимость услуги от исполнителя обуславливают повышенную значимость бренда, репутации и профессионализма персонала в формировании

доверия потребителей. Вариативность качества и несохраняемость фитнес-услуг требуют от организаций стандартизации сервиса, гибкого ценообразования и активного использования инструментов стимулирования спроса. Существенную роль в продвижении фитнес-услуг играют эмоциональная вовлечённость клиентов, социальная составляющая и качество клиентского опыта, что обуславливает смещение акцента в маркетинговых коммуникациях в сторону эмоционального брендинга, комьюнити-маркетинга и долгосрочного взаимодействия с потребителями.

Таблица 2

Особенности фитнес-услуг как объекта маркетингового продвижения [3, с. 66]

Особенность фитнес-услуг	Влияние на маркетинговое продвижение
Нематериальность	Повышается роль бренда, репутации, отзывов клиентов, визуализации результата и доверительных коммуникаций
Неотделимость от исполнителя	Качество продвижения зависит от имиджа и профессионализма персонала; усиливается значение персонального бренда тренеров
Вариативность качества	Требуется стандартизация сервиса и управление качеством клиентского опыта
Несохраняемость	Возникает необходимость стимулирования спроса в периоды сезонных спадов и гибкого ценообразования
Сезонность спроса	Используются сезонные маркетинговые кампании, специальные предложения и акции
Эмоциональная вовлечённость	Акцент в продвижении смещается на эмоциональный брендинг и формирование сообщества
Высокая роль клиентского опыта	Продвижение ориентируется на формирование положительного клиентского опыта и долгосрочной лояльности
Социальная составляющая	Продвижение включает комьюнити-маркетинг, социальные сети и мероприятия для клиентов
Зависимость от инфраструктуры	В коммуникациях подчеркиваются условия тренировок, комфорт и технологичность пространства

В условиях цифровой трансформации маркетинговое продвижение фитнес-услуг приобретает новые формы. Современные исследования 2023-2025 гг. подчеркивают возрастающую роль цифровых каналов коммуникации, включая социальные сети, мобильные приложения и онлайн-платформы. Цифровые инструменты позволяют фитнес-клубам не только информировать потребителей, но и формировать сообщества, поддерживать постоянный контакт с клиентами и персонализировать предложения. Особое значение приобретает контент-маркетинг, ориентированный на визуализацию результатов, демонстрацию экспертности и формирование эмоциональной вовлеченности [4, с. 129].

На рисунке 1 отражены цифровые инструменты продвижения фитнес-услуг на современном этапе.



Рис. 1 Цифровые инструменты продвижения фитнес-услуг на современном этапе [2, с. 203]

Цифровое продвижение фитнес-услуг базируется на использовании совокупности взаимосвязанных инструментов, ориентированных на привлечение, вовлечение и удержание клиентов. Ключевую роль в данной системе играют социальные сети, контент- и видеомаркетинг, обеспечивающие формирование эмоциональной вовлечённости и доверия со стороны потребителей. Таргетированная реклама, SEO и e-mail-коммуникации способствуют повышению узнаваемости фитнес-клубов и стимулированию спроса, тогда как мобильные приложения и онлайн-тренировки расширяют возможности персонализации сервиса и поддержания долгосрочного взаимодействия с клиентами. В совокупности представленные инструменты формируют целостную цифровую экосистему продвижения фитнес-услуг, соответствующую современным требованиям рынка и изменяющемуся поведению потребителей [3, с. 69].

Эффективное продвижение фитнес-услуг возможно при условии комплексного подхода, сочетающего понимание целевой аудитории, развитие бренда, использование цифровых инструментов и управление клиентским опытом. В условиях растущей конкуренции особое значение приобретает способность фитнес-клубов формировать ценность, выходящую за рамки традиционных представлений о физической активности, и выстраивать долгосрочные отношения с клиентами.

Выводы

Таким образом, фитнес-услуги обладают выраженной спецификой как объект маркетингового продвижения, обусловленной их нематериальным характером, зависимостью от персонала и субъективного восприятия

потребителей. Анализ научных подходов показал, что фитнес-услуги следует рассматривать не только как форму физической активности, но и как элемент образа жизни и социального взаимодействия. В условиях цифровой трансформации ключевую роль в продвижении фитнес-услуг играют клиентский опыт, брендинг и использование современных цифровых каналов коммуникации. Полученные выводы могут быть использованы при разработке маркетинговых стратегий фитнес-клубов и служат теоретической основой для дальнейших исследований в области маркетинга услуг.

Список использованной литературы:

1. Мяконьков В.Б. Спортивный маркетинг : учебник для вузов // В. Б. Мяконьков, Т. В. Копылова, Н. М. Егорова ; под общей редакцией В. Б. Мяконькова. – Москва : Издательство Юрайт. – 2026. – 284 с.
2. Ферулова Ю.П., Голубева Г.Н. Фитнес как социально-культурный феномен // Социология спорта. – 2023. – № 2. – С. 45-53.
3. Калашников Д.Г. Управление развитием фитнес-индустрии. М.: Инфра-М. – 2024.
4. Деобальд Н.В. Оздоровительная физическая культура и фитнес. СПб.: Питер. – 2024.
5. Сапожникова О.В. Фитнес-услуги в системе маркетинга услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2025. – № 1. – С. 62-70.
6. Белякова М.Ю. Анализ использования инноваций в фитнес индустрии // Экономика и управление в спорте. – 2022. – Т. 2, № 4. – С. 237-250. – DOI 10.18334/sport.2.4.119727

УДК 65.011

**БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В СФЕРЕ
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Туктарова Диана Маратовна,
Государственный университет управления, г. Москва

E-mail: diantuk@yandex.ru

Аннотация. Целью данной статьи является исследование возможностей применения концепции бережливого производства в сфере информационных технологий и обоснование целесообразности её использования для повышения эффективности деятельности организаций. В работе рассматриваются теоретические основы бережливого производства, а также особенности их адаптации к процессам разработки, внедрения и сопровождения программных продуктов. В рамках исследования проведён анализ научных публикаций и практических подходов к организации процессов в сфере информационных технологий, а также обобщён опыт внедрения инструментов бережливого производства в современных организациях. В качестве основных методов исследования использованы анализ и синтез научных источников, сравнительный анализ, а также обобщение практических данных.

В результате исследования выявлены ключевые виды потерь, характерные для процессов в сфере информационных технологий, включая нерациональное распределение ресурсов, избыточные операции и несогласованность этапов работ. Показано, что применение принципов бережливого производства позволяет оптимизировать организационные и трудовые процессы, сократить сроки выполнения проектов и повысить качество конечного продукта. Обсуждаются преимущества внедрения бережливого подхода, а также возможные ограничения и условия его эффективного применения в сфере информационных технологий.

В заключение сделан вывод о том, что бережливое производство является эффективным инструментом управления, способствующим повышению конкурентоспособности организаций в сфере информационных технологий.

Abstract. The purpose of this article is to study the possibilities of applying the concept of lean production in the field of information technology and to substantiate the feasibility of its use for improving organizational efficiency. The paper examines the theoretical foundations of lean production as well as the specifics of adapting its principles to the processes of software development, implementation, and maintenance. The study analyzes scientific publications and practical approaches to process organization in the field of information technology and summarizes the experience of implementing lean production tools in modern organizations. The main research methods include analysis and synthesis of scientific sources, comparative analysis, and generalization of practical data.

As a result of the study, key types of losses characteristic of processes in the field of information technology were identified, including inefficient allocation of resources, redundant operations, and inconsistency between work stages. It is shown that the application of lean production principles makes it possible to optimize organizational and labor processes, reduce project completion time, and improve the quality of the final product. The discussion highlights the advantages of implementing the lean approach, as well as possible limitations and conditions for its effective application in the field of information technology.

In conclusion, it is determined that lean production is an effective management tool that contributes to increasing the competitiveness of organizations operating in the field of information technology.

Ключевые слова: бережливое производство; управление процессами; оптимизация бизнес-процессов; эффективность производства; информационные технологии; организация деятельности.

Key words: lean production; process management; business process optimization; production efficiency; information technology; organizational activity.

Введение. Актуальность

Актуальность исследования обусловлена возрастанием роли сферы информационных технологий в современной экономике и необходимостью повышения эффективности деятельности организаций, функционирующих в условиях высокой конкуренции и постоянных изменений внешней среды. Для журналов, индексируемых в Российском индексе научного цитирования, особое значение имеет обоснование научной новизны и практической значимости исследования, что определяет необходимость комплексного рассмотрения управленческих концепций, применяемых в современных организациях.

Современный этап развития экономики характеризуется активным внедрением цифровых решений и расширением сферы информационных технологий, что существенно изменяет подходы к организации деятельности компаний. Организации, функционирующие в данной сфере, сталкиваются с необходимостью одновременного повышения скорости выполнения работ, качества конечных результатов и рациональности использования ресурсов. В таких условиях особую значимость приобретают управленческие концепции, ориентированные на системное совершенствование процессов. Одной из них является бережливое производство, направленное на выявление и последовательное устранение факторов, не создающих ценности для потребителя. Первоначально сформированная в промышленной среде, данная концепция в настоящее время переосмысливается и адаптируется к специфике интеллектуального труда, что определяет актуальность настоящего исследования [1; 2].

Основная часть. Цель исследования

Целью исследования является анализ возможностей применения принципов и инструментов бережливого производства в сфере информационных технологий, а также оценка их влияния на эффективность организационных и производственных процессов.

Материалы и методы исследования

Материалами исследования послужили научные публикации отечественных и зарубежных авторов, посвящённые вопросам бережливого производства, управления процессами и организации деятельности в сфере информационных технологий [1-4]. В работе использованы труды, в которых рассматриваются концептуальные основы бережливого производства, его эволюция и возможности применения в непроизводственных сферах, включая сферу информационных технологий. Кроме того, были проанализированы аналитические обзоры, методические рекомендации и практические материалы, отражающие опыт внедрения бережливых подходов в организациях, осуществляющих разработку, внедрение и сопровождение программных продуктов.

В качестве методов исследования применялись анализ и синтез научных источников, системный подход к изучению организационных процессов, сравнительный анализ традиционных и бережливых методов управления, а также обобщение теоретических и практических данных. Системный подход позволил рассмотреть деятельность организаций в сфере информационных технологий как совокупность взаимосвязанных процессов, а сравнительный анализ – выявить преимущества бережливого производства по сравнению с традиционными моделями организации труда. Использование указанных методов обеспечило комплексное рассмотрение исследуемой проблемы и обоснованность полученных выводов.

Результаты исследования и их обсуждение

Сфера информационных технологий характеризуется высокой динамичностью, быстрым изменением требований и необходимостью постоянного взаимодействия между участниками процессов. В отличие от традиционного производства, результат деятельности в данной сфере носит нематериальный характер, что усложняет оценку эффективности и выявление потерь. В этих условиях бережливое производство приобретает особую значимость как инструмент структурирования процессов и повышения управляемости деятельности.

Для более наглядного представления результатов исследования целесообразно рассмотреть основные виды потерь, возникающих в деятельности организаций сферы информационных технологий, в систематизированном виде.

Включение данной классификации позволяет более чётко определить направления применения инструментов бережливого производства.

В рамках исследования были проанализированы инструменты бережливого производства, наиболее часто применяемые в сфере информационных технологий. К ним относятся методы визуализации процессов, стандартизация операций, управление потоками задач и непрерывное совершенствование. Их использование способствует повышению прозрачности процессов и снижению уровня неопределённости при выполнении проектных работ.

Таблица 1

Основные виды потерь в процессах сферы информационных технологий

Вид потерь	Содержание потерь	Возможные последствия
Ожидание	Задержки согласований, ожидание решений или информации	Увеличение сроков выполнения проектов
Избыточные операции	Дублирование функций, лишние этапы контроля	Рост трудозатрат и снижение эффективности
Ошибки и доработки	Исправление недостатков вследствие неполных требований	Снижение качества и рост затрат
Неравномерная нагрузка	Перегрузка отдельных сотрудников	Снижение производительности труда

Источник: анализ автора

Для оценки влияния бережливого производства на эффективность деятельности организаций может быть использован сравнительный анализ показателей до и после внедрения соответствующих подходов.

Таблица 2

Изменение показателей эффективности при внедрении бережливого производства

Показатель	До внедрения	После внедрения
Срок выполнения проектов	Высокий	Сокращённый
Количество доработок	Значительное	Сниженное
Производительность труда	Средняя	Повышенная
Качество конечного продукта	Нестабильное	Стабильно высокое

Источник: анализ автора

Приведённые данные отражают общие тенденции, выявленные в ходе анализа практических материалов.

Практика внедрения бережливого производства в организациях сферы информационных технологий показывает, что наибольшей результативности удастся достичь при поэтапной реализации данной концепции [2; 3]. Последовательность действий позволяет снизить сопротивление изменениям и обеспечить устойчивость полученных результатов.

Таблица 3

Основные этапы внедрения бережливого производства в IT-организациях

Этап	Содержание этапа	Ожидаемый результат
Диагностика	Анализ текущих процессов, выявление потерь и узких мест	Формирование объективной картины состояния процессов
Проектирование	Разработка мероприятий по оптимизации процессов	План улучшений и распределение ответственности
Реализация	Внедрение разработанных решений	Сокращение потерь и повышение эффективности
Контроль и улучшение	Оценка результатов и корректировка процессов	Устойчивое развитие и непрерывное совершенствование

Источник: анализ автора.

Последовательное прохождение указанных этапов позволяет обеспечить системный характер внедрения бережливого производства и минимизировать риски, связанные с организационными изменениями.

Проведённый анализ научных источников и практических материалов позволил установить, что в деятельности организаций, работающих в сфере информационных технологий, формируются специфические виды потерь, отличающиеся от потерь в традиционном производстве [3, 5]. К ним относятся задержки, связанные с ожиданием управленческих решений или информации, избыточное количество согласовательных процедур, неравномерное распределение нагрузки между участниками проектных команд, а также повторное выполнение работ вследствие недостаточной согласованности требований. Совокупное влияние указанных факторов приводит к снижению результативности деятельности, увеличению продолжительности выполнения проектов и дополнительным издержкам.

Применение принципов бережливого производства позволяет системно подойти к анализу и оптимизации процессов [1; 4]. Особое значение имеет ориентация на ценность, формируемую для конечного потребителя, а также устранение операций, не влияющих на достижение конечного результата. Повышение прозрачности процессов и формирование единых подходов к организации работы способствуют снижению уровня неопределённости и повышению предсказуемости результатов деятельности.

Анализ практики внедрения бережливого производства показывает, что наибольшую эффективность демонстрирует поэтапный подход. На первом этапе проводится диагностика текущего состояния процессов и выявление ключевых проблемных зон. На втором этапе разрабатываются мероприятия по оптимизации, включающие перераспределение ресурсов, совершенствование коммуникаций и упорядочивание последовательности выполнения работ. На заключительном этапе формируется культура непрерывного совершенствования, предполагающая регулярный анализ результатов и корректировку процессов.

Обсуждение полученных результатов позволяет утверждать, что бережливое производство в сфере информационных технологий целесообразно рассматривать как комплексную управленческую концепцию, а не как

совокупность разрозненных методов. Эффективность её применения определяется степенью интеграции принципов бережливого мышления в повседневную деятельность организации, уровнем готовности персонала к изменениям и последовательной поддержкой инициатив со стороны руководства.

Дополнительно следует отметить, что внедрение бережливого производства способствует формированию у сотрудников системного взгляда на процессы и ориентации на конечный результат. Это позволяет не только оптимизировать текущую деятельность, но и создать основу для устойчивого развития организаций в сфере информационных технологий в долгосрочной перспективе.

Выводы

Дополнительно следует отметить, что применение бережливого производства в сфере информационных технологий способствует формированию системного подхода к управлению процессами и повышению ответственности участников за конечный результат. Это создаёт предпосылки для устойчивого развития организаций, повышения их адаптивности к изменениям внешней среды и укрепления конкурентных позиций на рынке.

По результатам проведённого исследования можно сделать вывод о том, что бережливое производство является эффективным инструментом повышения результативности деятельности организаций в сфере информационных технологий [1; 3]. Адаптация его принципов позволяет оптимизировать организационные и трудовые процессы, сократить потери ресурсов и повысить качество конечного продукта. Внедрение бережливого производства целесообразно рассматривать как долгосрочный управленческий процесс, направленный на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики.

Список использованной литературы:

1. Вумек Д.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Паблишер. – 2011. – 352 с. ISBN 978-5-9614-1654-1.
2. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. – New York: Harper Perennial. – 1990 (пер. на рус.: Машина, которая изменила мир). – 312 p.
3. Исаев А.А., Поппендик М., Поппендик Т. Бережливое производство программного обеспечения: от идеи до прибыли. – М.: Вильямс. – 2010. – 256 с.
4. Plenert G. Lean Management Principles for Information Technology. – New York: Routledge. – 2010. – 240 p. ISBN 978-1-4200-7860-2.
5. Barud N.A., de Oliveira R.A., Gomes C.F.S. et al. Lean in information technology departments or companies: identifying publications on the Scopus and Web of Science databases // *Scientometrics*. – 2021. – Vol. 126, pp. 2437–2457.
6. From Lean Production to Lean 4.0: A Systematic Literature Review with a Historical Perspective // *Applied Sciences*. – 2021. – Vol. 11, Art. 10318.
7. Lean Tools in the Context of Industry 4.0: Literature Review // *Sustainability*. – 2022. – Vol. 14, Art. 12295.

УДК 33

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЕ ДИСПРОПОРЦИИ КАК СИСТЕМНАЯ УГРОЗА
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Аррыков Эмир Юсупович,
Казанский (Приволжский) федеральный
университет, г. Казань

E-mail: emirarrykov08@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается проблема устойчивых межрегиональных диспропорций как системной угрозы экономической безопасности Российской Федерации. Автор анализирует ключевые каналы трансформации пространственных дисбалансов в угрозы на институционально-политическом, социально-демографическом, финансово-бюджетном, структурно-инфраструктурном и геостратегическом уровнях. Особое внимание уделяется роли государственно-частного партнерства как инструмента снижения указанных угроз за счет активизации инвестиционных процессов, развития инфраструктуры и стимулирования инновационной активности в депрессивных регионах. На основе систематизации теоретических подходов и анализа статических данных обосновывается необходимость интеграции механизмов ГЧП в региональную политику для обеспечения целостности экономического пространства и устойчивого развития страны.

Abstract. The article considers the problem of stable interregional imbalances as a systemic threat to the economic security of the Russian Federation. The author analyzes the key channels of transformation of spatial imbalances into threats at the institutional-political, socio-demographic, financial-budgetary, structural-infrastructural and geostrategic levels. Special attention is paid to the role of public-private partnership as a tool to reduce these threats by activating investment processes, developing infrastructure and stimulating innovation activity in depressed regions. Based on the systematization of theoretical approaches and analysis of static data, the necessity of integrating PPP mechanisms into regional policy is substantiated in order to ensure the integrity of the economic space and sustainable development of the country.

Ключевые слова: экономическая безопасность, межрегиональные диспропорции, государственно-частное партнерство, региональная политика, пространственное развитие, угрозы экономической безопасности, инфраструктура, инновации, бюджетная устойчивость, Россия.

Key words: economic security, interregional imbalances, public-private partnership, regional policy, spatial development, threats to economic security, infrastructure, innovation, fiscal sustainability, Russia.

Введение. Актуальность

В современной России проблема глубоких и устойчивых межрегиональных диспропорций остается одним из наиболее значимых вызовов

социально-экономическому развитию. Пространственный дисбаланс проявляется в критической концентрации финансовых, человеческих и инновационных ресурсов в ограниченном числе регионов – «локомотивов», в то время как значительная часть территории страны сталкиваются с хроническим отставанием, например, «по данным Росстата, разрыв в уровне валового регионального продукта на душу населения между наиболее и наименее развитыми регионами России достигает 16-17 раз, что свидетельствует о существенных территориальных диспропорциях и потенциальных угрозах экономической безопасности» [3], также несмотря на низкую безработицу, фиксируется угроза дефицита кадров: для обеспечения высоких темпов роста экономики к 2030 году потребуется дополнительно не менее 2,4 млн работников. Такая ситуация напрямую формирует системные угрозы экономической безопасности, подрывая целостность экономического пространства, обостряя социальную напряженность и приводя к неэффективному использованию национального потенциала.

Основная часть

В научной литературе проблема межрегионального неравенства и пространственной дифференциации в России является предметом глубокого изучения широкого круга отечественных ученых, таких как: А.Г. Гранберг, Н.В. Зубаревич, О.В. Кузнецова и А.Г. Дружинин исследователи фундаментальных основ пространственной экономики и региональной политики, А.И. Татаркин, А.А. Куклин, В.В. Копейн, А.В. Копейн, Е.А. Филимонова, авторы, изучающие асимметрию развития как угрозу экономической безопасности. Изучением механизмов государственно-частного партнерства занимаются как зарубежные, так и отечественные исследователи, к примеру теоретические основы взаимодействия государства и бизнеса закладывались в работах классиков и развивались современными западными учеными, такими как: Ф. Лист, А. Маршалл, Р.С. Голланд, Дж. Делмон и другие. В.Г. Варнаровский, А.А. Алпатов, М.А. Дерябина, С.А. Сосна, А.М. Губернаторов, С.Н. Сильверстов, В.Е. Сазонов, А.С. Бедняков, в своих работах авторы активно исследуют адаптацию механизмов ГЧП к национальным условиям. Механизмы государственно-частного партнерства и межрегиональное неравенство традиционно исследуются в относительно самостоятельных плоскостях. В то же время вопросы экономической безопасности в контексте работ, В.К. Сенчагова, А.Е. Городецкого, С.Н. Сильвестрова, М.Я. Корнилова, часто рассматриваются на макроуровне. Комплексное изучение того, каким образом конкретные инструменты ГЧП могут быть целенаправленно использованы для снижения межрегиональных диспропорций именно как источника угроз национальной экономической безопасности, представляет собой недостаточно разработанную область. Это в свою очередь и определяет научную нишу данного исследования.

Целью статьи является систематизация концептуальных подходов и обоснование роли инструментов государственно-частного партнёрства в нейтрализации угроз экономической безопасности Российской Федерации, обусловленных устойчивыми межрегиональными диспропорциями. Для достижения поставленной цели последовательно решаются следующие задачи:

- раскрыть системную взаимосвязь между уровнем развития межрегиональных диспропорций и ключевыми параметрами экономической безопасности (национального и регионального уровней), определив основные каналы возникновения угроз;
- систематизировать и визуализировать каналы трансформации межрегиональных диспропорций в угрозы экономической безопасности на основе анализа статистических и стратегических данных;
- подготовить теоретико-методологическую базу для последующего анализа инструментов ГЧП в контексте снижения межрегиональных диспропорций как угроз экономической безопасности.

Предметом рассмотрения в данной части работы выступает теоретическая и практическая взаимосвязь глубины межрегиональных диспропорций и состояния экономической безопасности. Для комплексной оценки порождаемых рисков анализ структурирован по уровням: макроуровень (обеспечение национальной безопасности и единства стратегического развития) и мезоуровень (поддержание устойчивости и конкурентоспособности региональных социально-экономических систем).

Для выявления конкретных уязвимостей, которые создают межрегиональные диспропорции, необходимо обратиться к структурным параметрам экономической безопасности. Нарушение каждого из них является индикатором нарастания угроз в системе национальной безопасности. В рамках одного исследования наибольший интерес представляют те параметры, на которые дисбалансы в развитии регионов воздействуют наиболее прямо и существенно, целостность и единство экономического пространства страны, стабильность и сбалансированность бюджетно-финансовой системы, социальная стабильность и приемлемый уровень качества жизни на всей территории, инновационно-технологическая и производственная устойчивость.

В системе государственного планирования и трудах ученых параметр целостности и единства экономического пространства рассматривается как фундамент национальной прочности. В. К. Сенчагов говоря о целостности и единстве экономического пространства подчеркивал, «что эта система в каждом своем элементе неразрывно связана с общими подходами, но обладает и собственной спецификой, отвечая принципам системно-структурного единства со всеми уровнями общенациональной системы и требованиям её целостности» [2].

Современные вызовы, такие как санкционное давление и переориентация на новые рынки, требуют преодоления «разорванности» пространства и предотвращения формирования «анклавной экономики» в регионах, исходя из этого, представляется уместным обратиться к исследованию Д. А. Николаева, в котором представлен, «значимый подход – кластерный – рассматривает территориальные кластеры как драйверы экономического развития и инноваций. Согласно исследованиям М. Портера, кластеры представляют собой «географические концентрации взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, сервисных провайдеров, фирм в сопутствующих отраслях и связанных с ними институтов в конкретных

областях, которые конкурируют, но также сотрудничают». В России подход реализуется через создание и развитие особых экономических зон, территорий опережающего социально-экономического развития, промышленных и инновационных кластеров. По данным Российской кластерной обсерватории, в настоящее время в стране функционирует 115 кластеров различной специализации. Кластерный подход обеспечивает формирование точек роста в региональной экономике, однако его влияние на общую экономическую безопасность региона может быть ограничено из-за неравномерности развития территорий и риска формирования «анклавной экономики» [3].

Стабильность социально-экономической системы связывают с качеством жизни и защищенности от кризисов, в работах В.К. Сенчагова стабильное развитие рассматривается через мониторинг угроз, таких как падение условий жизни населения и деградация образования [2].

В этой парадигме сбалансированность и устойчивость бюджетной системы выступает следующим критическим параметром анализа, поскольку именно она формирует институциональный и финансовый фундамент для нейтрализации указанных угроз. Если качество жизни и образование – это целевые ориентиры, то бюджет – её ключевой инструментарий и материальная основа.

«Стратегия национальной безопасности ставит задачу укрепления бюджетной обеспеченности регионов и сокращения их дифференциации по уровню развития:

- укрепление единства экономического пространства Российской Федерации, развитие кооперации и хозяйственных связей между субъектами Российской Федерации;

- сокращение дифференциации субъектов Российской Федерации по уровню и темпам социально-экономического развития, качеству жизни, стимулирование развития экономического потенциала регионов, укрепление их бюджетной обеспеченности;

- повышение эффективности государственной макроэкономической политики путем развития системы стратегического планирования, внедрения риск-ориентированного подхода с учетом потенциальных внешних и внутренних вызовов и угроз экономической безопасности Российской Федерации;

- совершенствование системы государственного контроля (надзора) в сфере экономической деятельности;

- совершенствование системы расселения и размещения производительных сил на территории Российской Федерации, преодоление тенденции концентрации субъектов экономической деятельности и населения в столичных агломерациях, обеспечение социально-экономического развития малых и средних городов, а также сельских территорий» [1].

Устойчивость бюджета в условиях турбулентности поддерживается за счет внедрения механизмов государственно-частного партнерства, которые позволяют реализовывать инфраструктурные проекты с минимальным использованием бюджетных средств.

Для обеспечения динамичной и долгосрочной устойчивости, способной не просто адаптироваться к кризисам, но и формировать новые качественные

преимущества, система нуждается в активном содержательном наполнении, таким содержательным стержнем выступает – инновационно-технологическая независимость.

Отечественные ученые в своих трудах определяли инновационные преобразования как императив устойчивого развития и безопасности России.

В свою очередь стратегия экономической безопасности акцентирует внимание на модернизации производственно-технологической базы и защите от дискриминационных мер, ограничивающих доступ к современным технологиям.

Обеспечение экономической безопасности на национальном и региональном уровнях неразрывно связано с преодолением территориальной асимметрии, которая признается одной из наиболее актуальных угроз стабильному развитию государства.

Межрегиональные диспропорции можно определить как системную неоднородность и существенные различия в уровне социально-экономического развития субъектов, обусловленные природно-климатическими, ресурсными, демографическими и институциональными факторами.

Теоретический фундамент изучения этих процессов заложили классики региональной науки: А.Г. Гранберг, обосновавший системный подход к экономике пространства [5], и П.А. Минакир, исследовавший стратегические ограничения и «тупики» развития российского экономического ландшафта [6].

В современной научной литературе и стратегических документах выделяются следующие основные виды межрегиональных диспропорций:

– по уровню ВРП, разрыв в уровне валового регионального продукта на душу населения между лидерами и аутсайдерами достигает 16-17 раз. При этом фиксируется устойчивая концентрация экономической активности: всего 9 субъектов России обеспечивают более 53% совокупного ВРП;

– по доходам населения, межрегиональное неравенство проявляется в значительной дифференциации реальных доходов и уровня бедности, что фиксируется через коэффициент Джини и показатели социальной стратификации;

– по инфраструктурной обеспеченности, глубокие диспропорции наблюдаются в темпах жилищного строительства и уровне газификации, который в Сибири и на Дальнем Востоке существенно отстает от среднероссийских значений. Также фиксируются «узкие места» в транспортно-логистических мощностях и энергодефицитность ряда южных и сибирских регионов;

– по инновационной активности, научно-технологический потенциал распределен крайне неравномерно: более 70% инновационной продукции страны сосредоточены в Центральном и Приволжском федеральных округах, что создает угрозу «разорванности» единого инновационного пространства.

Признание данных диспропорций как угрозы экономической безопасности диктует необходимость перехода к механизмам комплексного развития территорий и использования инструментом государственно-частного партнерства для выравнивания пространственного каркаса страны.

Причинно-следственные связи между параметрами экономической безопасности и межрегиональными диспропорциями носят характер системного деструктивного влияния: глубокий разрыв в развитии территорий не просто является статистическим фактом, а выступает катализатором угроз, подрывающих целостность государства.

Анализ статистических данных и стратегических документов позволяет выделить пять ключевых каналов, по которым межрегиональные диспропорции трансформируются в конкретные угрозы экономической безопасности (таблица 1).

Таблица 1

Каналы трансформации межрегиональных диспропорций в угрозы экономической безопасности

Канал возникновения угрозы	Проявление диспропорции (причина)	Механизм создания угрозы (следствие)	Конкретные проявления угроз экономической безопасности
Институционально-политический	Гиперконцентрация экономической активности (9 регионов формируют 53,2% ВРП страны)	Ослабление внутренних хозяйственных связей, рост противоречий между интересами центров и периферии	Риск фрагментации единого экономического пространства, формирование «анклавных» экономик, подрыв экономического суверенитета
Социально-демографический	Разрыв в доходах и качестве жизни, миграционный отток в крупнейшей агломерации	Деградация человеческого капитала и социальной среды в депрессивных и стратегически важных регионах	Обезлюживание геостратегических территорий (Сибирь, ДВ, Арктика); Кадровый дефицит, блокирующий развитие (прогнозный дефицит > 2,4 млн работников к 2030 году)
Финансово-бюджетный	Критический разрыв в налоговом потенциале (ВРП на душу различается до 17 раз)	Невозможность многих регионов самостоятельно финансировать развитие, рост федеральных трансфертов	Рост дотационности и фискальной нагрузки на федеральный центр; Инвестиционный паралич в регионах-аутсайдерах, консервация отсталости
Структурно-инфраструктурный	Инфраструктурная не обустроенность периферии (газификация ДВ и Сибири – 22-28%)	Создание «узких мест» для национальной экономики, ограничение доступа к ресурсам и рынкам	Сдерживание промышленного освоения новых территорий; Технологическая деградация регионов (70% инноваций – в 2 округах), уязвимость к санкциям.
Геостратегический	Транспортная и логистическая изоляция эксклавы и приграничных территорий (Калининград)	Повышение экономической и социальной уязвимости территорий, имеющих критическое значение для обороны и внешней торговли	Ослабление контроля над ключевыми территориями, рост логистических рисков и затрат в условиях внешнего давления

Источник: составлено автором.

Выводы

Подводя итог, можно сказать, что межрегиональные диспропорции не являются лишь проблемой неравенства в уровне жизни, они выступают системным мультипликатором угроз, подрывающим целостность, суверенитет и устойчивость страны на институциональном, социальном, финансовом и геостратегическом уровнях. Это превращает политику пространственного развития и выравнивания из социально-экономической задачи в императив обеспечения национальной безопасности.

Указанные угрозы формируют стратегический запрос на эффективные инструменты государственной региональной политики. Одним из наиболее действенных механизмов ответа на этот вызов может стать целенаправленное использование инструментов государственно-частного партнерства, потенциал которого требует отдельного анализа.

Список использованной литературы:

1. Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. N 400 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации".
2. Митяков Е.С. Анализ подходов к мониторингу экономической безопасности регионов России // Развитие и безопасность. – 2020. – №. 1. – С. 60-71.
3. Николаев Д.А. Комплексное развитие территорий как инструмент обеспечения региональной экономической безопасности: новые возможности и механизмы реализации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2025. – №2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnoe-razvitie-territoriy-kak-instrument-obespecheniya-regionalnoy-ekonomicheskoy-bezopasnosti-novye-vozmozhnosti-i-mehanizmu> (дата обращения: 13.01.2026).
4. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России // ЭКО. – 2007. – №5 (395). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-rossii-4> (дата обращения: 19.02.2026).
5. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник. М.: ГУВШЭ. – 2000. – 495 с.
6. Минакир П.А. Российское экономическое пространство: стратегические тупики // Экономика региона. – 2019. – №4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskoe-ekonomicheskoe-prostranstvo-strategicheskie-tupiki> (дата обращения: 19.02.2026).

УДК 338.45:629.7

**РОССИЙСКАЯ НАУЧНАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ГЕНЕЗИС
И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ
В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА БЕСПИЛОТНЫХ
АВИАЦИОННЫХ СИСТЕМ И МАЛОЙ АВИАЦИИ**

*Якупов Эльвир Тафилович,
Казанский (Приволжский) федеральный
университет, г. Казань*

E-mail: e_yakupov@inbox.ru

*Захматов Дмитрий Юрьевич,
Казанский (Приволжский) федеральный
университет, г. Казань*

E-mail: z_dmitry@bk.ru

***Аннотация.** В статье проводится систематический анализ состояния российских научных исследований в области экономики авиационной промышленности применительно к производству беспилотных авиационных систем (БАС) и малой авиации. На основе библиометрического анализа и критического разбора ключевых публикаций выявлены основные научные школы и направления, определён их вклад в формирование теоретико-методологической базы отраслевой экономики. Показано, что существующий массив литературы, охватывающий широкий круг вопросов – от методологии оценки экономического вклада гражданской авиации до организационно-экономических механизмов развития производственного потенциала предприятий, – не закрывает принципиального исследовательского пробела: проблема технологической конвергенции производства БАС и малой авиации как самостоятельный объект экономического анализа в отечественной литературе специально не ставилась. Обоснована научная новизна и актуальность дальнейших исследований в данной предметной области.*

***Abstract.** The article provides a systematic analysis of the state of Russian scientific research in the field of aviation industry economics as applied to the production of unmanned aerial systems (UAS) and general aviation. Based on a bibliometric analysis and critical review of key publications, the main scientific schools and research directions are identified, and their contribution to the theoretical and methodological framework of industrial economics is assessed. It is shown that the existing body of literature – covering a wide range of issues from the methodology for assessing the economic contribution of civil aviation to organizational and economic mechanisms for developing the production potential of enterprises – does not address the fundamental research gap: the problem of technological convergence*

between UAS production and general aviation as an independent object of economic analysis has not been specifically studied in domestic literature. The scientific novelty and relevance of further research in this subject area are substantiated.

Ключевые слова: авиационная промышленность, беспилотные авиационные системы, малая авиация, технологическая конвергенция, экономика промышленности, научные школы, структурная трансформация, Республика Татарстан.

Key words: aviation industry, unmanned aerial systems, general aviation, technological convergence, industrial economics, scientific schools, structural transformation, Republic of Tatarstan.

Введение. Актуальность

Авиационная промышленность России переживает период интенсивной структурной трансформации, обусловленной как внутренними факторами технологического развития, так и внешними вызовами, связанными с изменением геополитической ситуации. В этом контексте особого внимания заслуживают два относительно молодых и динамично развивающихся сегмента отрасли – производство беспилотных авиационных систем и малая авиация. Государство включило развитие БАС в число стратегических промышленных приоритетов, утвердив соответствующую Стратегию до 2030 года, а в Республике Татарстан принята региональная программа развития беспилотной авиации до 2030-2035 годов.

Вместе с тем научное осмысление экономических закономерностей, определяющих развитие данных сегментов и их взаимодействие, заметно отстаёт от практических потребностей. Нарастающий запрос отраслевых участников и регуляторов на обоснованные механизмы управления структурными трансформациями предполагает прежде всего чёткую инвентаризацию того, что уже сделано в научной литературе, и – не менее важно – того, что ещё только предстоит сделать. Именно этой задаче посвящена настоящая статья.

Основная часть

Проблематика экономики авиационной промышленности в части традиционных сегментов – производства магистральных и региональных воздушных судов – достаточно хорошо разработана в отечественной литературе. Принципиальный вклад в формирование методологической базы внесли А.А. Фридлянд и Ю.Л. Кулешова, предложившие инструментарий количественного измерения экономического вклада гражданской авиации в ВВП России [7]. Разработанная ими методология позволяет выйти за рамки прямых отраслевых показателей и учесть мультипликативные эффекты авиационного производства – что принципиально важно при сравнительной оценке различных технологических траекторий развития отрасли, включая интеграцию производства БАС и малой авиации.

Организационно-экономические механизмы развития производственного потенциала предприятий авиастроения в условиях цифровой трансформации

систематически исследованы М.В. Олейниковой, А.Е. Сорокиным и С.А. Ковтуном [5]. Авторы разработали концепцию адаптивного управления производственными системами с учётом специфики цифровизации технологических процессов, показав, как внедрение цифровых инструментов меняет структуру издержек и конкурентные позиции авиационных предприятий. Эти результаты имеют непосредственное значение для понимания инфраструктурных условий технологической конвергенции между беспилотным и малоавиационным сегментами.

Отдельное место занимает монография С.В. Матюхи, посвящённая разработке организационно-экономического механизма развития региональной авиации России [4]. Исследователь убедительно показывает, что регуляторные и поддерживающие инструменты, создававшиеся под нужды крупных авиазаводов, далеко не всегда применимы к малым производителям воздушных судов и региональным операторам. Этот тезис сохраняет полную актуальность применительно к механизмам поддержки интегрированного производства БАС и малой авиации.

Проблемы запуска новых инвестиционных циклов в высокотехнологичных отраслях, включая авиационную промышленность, исследованы в публикациях И.Н. Плотникова. Особое внимание автор уделяет институциональным барьерам, препятствующим привлечению частного капитала в производства с длинным горизонтом окупаемости, – что непосредственно соотносится с проблематикой финансирования разработки и серийного производства БАС.

Значительный вклад в развитие смежной тематики внесли А.А. Бурдина, Е.А. Брусиловская и А.Н. Трошин, исследовавшие организационно-экономические механизмы управления интеллектуальным капиталом авиационных предприятий [2]. Устойчивое развитие наукоёмких производств авиационного кластера, включая методы прогнозирования их траекторий, рассмотрено в совместных работах А.Н. Трошина и Л.А. Фёдоровой [6]. В публикациях Е.В. Джамая, А.А. Сазонова и С.С. Дёмина представлен инструментарий оценки экономического механизма управления интеллектуальным капиталом высокотехнологичных предприятий; авторы особо акцентируют роль цифровых активов и R&D-компетенций как ключевых источников конкурентных преимуществ [3].

Прикладные вопросы регулирования рынка БАС и его сравнительный анализ с зарубежными практиками детально проработаны А.А. Сазановой [9; 10]. Исследовательница показывает, что международный опыт регулирования – прежде всего европейский и американский – предлагает полезные ориентиры для выстраивания российской системы надзора за беспилотной авиацией, однако требует существенной адаптации с учётом специфики отечественного рынка.

Эмпирическую базу для анализа складывающегося российского рынка БАС формируют исследования Р.Р. Ахметова, рассмотревшего особенности бизнес-моделей коммерческого применения БПЛА [1], а также коллективные работы М.Р. Фаттахова, А.В. Киреева и В.С. Клеца, зафиксировавших состояние и функционирование рынка в макроэкономических условиях 2022 года [8]. Применение беспилотных летательных аппаратов в сельском хозяйстве как

одном из наиболее перспективных секторов применения исследовано А.А. Урасовой, Л.В. Глезман и С.С. Федосеевой на региональной выборке [11].

Таблица 1

Основные направления российских исследований по экономике авиационной промышленности и рынка БАС

№	Автор(ы)	Направление исследования	Основной вклад	Год
1	А.А. Фридлянд, Ю.Л. Кулешова	Методология оценки экономического вклада гражданской авиации	Инструментарий расчёта мультипликативных эффектов авиатранспортного комплекса	2019
2	М.В. Олейникова, А.Е. Сорокин, С.А. Ковтун	Производственный потенциал авиастроения в условиях цифровой экономики	Концепция адаптивного управления производственными системами	2021
3	С.В. Матюха	Организационно-экономический механизм развития региональной авиации	Механизм поддержки малых производителей воздушных судов	2023
4	А.А. Бурдина, А.Н. Трошин, Л.А. Фёдорова	Интеллектуальный капитал и устойчивое развитие авиакластера	Механизмы управления нематериальными активами авиапредприятий	2015
5	Е.В. Джамай, А.А. Сазонов, С.С. Дёмин	Экономический механизм управления интеллектуальным капиталом	Роль цифровых активов и R&D как источников конкурентных преимуществ	2018
6	А.А. Сазанова	Государственное регулирование рынка БАС	Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта регулирования	2022, 2024
7	Р.Р. Ахметов	Бизнес-модели коммерческого применения БПЛА	Типология бизнес-моделей операторов рынка БПЛА в России	2020
8	М.Р. Фаттахов, А.В. Киреев, В.С. Клец	Состояние рынка БАС в условиях 2022 года	Количественный анализ структуры и динамики рынка	2022
9	А.А. Урасова, Л.В. Глезман, С.С. Федосеева	Применение БПЛА в сельском хозяйстве	Региональный анализ потребительских предпочтений	2023

Составлено авторами по материалам анализируемых источников.

Особое место в рассматриваемой научной традиции занимают исследования, выполненные в рамках казанских научных школ. Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ – институция, органично связанная с авиационной промышленностью Татарстана, – исторически занимает центральное место в разработке экономических проблем авиастроения на региональном уровне.

Труды профессора Т.К. Сиразетдинова по динамическому моделированию экономических объектов заложили методологические основы прогнозирования структурных трансформаций в высокотехнологичных отраслях [12]. Несмотря на то что монография была опубликована ещё в 1996 году, предложенный в ней аппарат системно-динамического моделирования не утратил своей эвристической ценности: он востребован при решении задач прогнозирования конвергентного развития производственных систем БАС и малой авиации. Исследования М.К. Насырова систематизировали подходы к организации экономики промышленного производства в авиационной отрасли, сформировав понятийную рамку для последующих работ.

Работы А.Ш. Хасановой, Н.Р. Амировой, Л.В. Саргиной и М.И. Хасанова посвящены современным тенденциям управления процессом коммерциализации инновационного продукта [13]. Эта проблематика имеет прямое отношение к рыночному продвижению продукции беспилотного сегмента: большинство российских производителей БАС сталкиваются с острой проблемой «долины смерти» между опытным производством и коммерческими поставками, которая является частным случаем общей проблемы коммерциализации инноваций, описанной в данных работах.

Казанский (Приволжский) федеральный университет представлен в рассматриваемой проблематике несколькими взаимодействующими исследовательскими направлениями. А.Р. Ахметшина совместно с Н.С. Селиверстовой исследует процессы цифровизации и концепцию ESG в отечественной промышленности [14], что задаёт контекст для понимания новых нефинансовых параметров устойчивого развития авиационных предприятий. М.Р. Сафиуллин разработал инструментарий оценки конкурентоспособности и инновационных систем в промышленности. Д.Ю. Захматов, в соавторстве с Л.Г. Абдуллиной, исследует промышленную политику и механизмы структурной трансформации производственных систем, что составляет непосредственную теоретическую основу для работ по управлению развитием интегрированного авиационного производства [15].

Проведённый анализ позволяет констатировать, что существующий массив российской научной литературы охватывает широкий спектр вопросов экономики авиационной промышленности – от методологии измерения отраслевых мультипликативных эффектов до конкретных механизмов управления производственным потенциалом предприятий. Вместе с тем при всей обширности накопленного запаса сохраняется принципиальный пробел: ни одна из рассмотренных работ не ставит специально проблему технологической конвергенции производства БАС и малой авиации как самостоятельный объект экономического анализа. Следствием этого является отсутствие в литературе: (а) инструментария количественной оценки синергетических эффектов от интеграции данных сегментов; (б) механизмов управления структурными трансформациями на основе принципа конвергентного развития; (в) обоснованных мер региональной промышленной политики применительно к интегрированному авиационному производству.

Публикации, непосредственно посвящённые экономике рынка БАС в России, появились преимущественно после 2020 года – сам этот факт свидетельствует о молодости данного исследовательского направления и его ускоренном становлении, коррелирующем с государственными приоритетами промышленной политики. Характерно, что эти работы концентрируются на анализе рыночной конъюнктуры и прикладных аспектах применения беспилотников в отраслях экономики, оставляя в стороне вопросы производственно-экономической организации самого беспилотного сегмента и его взаимодействия с малой авиацией.

Таким образом, задача разработки экономических механизмов развития интегрированного производства БАС и малой авиации в условиях структурной трансформации российской авиационной промышленности представляет собой самостоятельную научную проблему, требующую специального исследования.

Выводы

Проведённый анализ российской научной литературы по экономике авиационной промышленности позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, в отечественной науке сложились устойчивые традиции исследования экономических проблем авиастроения, представленные как общероссийскими, так и региональными казанскими научными школами. Во-вторых, новые сегменты – производство БАС и малая авиация – изучены значительно менее системно по сравнению с традиционным авиастроением; имеющиеся работы носят преимущественно описательный и конъюнктурный характер. В-третьих, проблема технологической конвергенции производства БАС и малой авиации как предмет экономического анализа в литературе специально не разрабатывалась, что и определяет актуальность, цель и задачи дальнейших исследований в данной предметной области. Практическая значимость такого рода исследований определяется острой потребностью отраслевых участников и регуляторов в научно обоснованных механизмах управления структурными трансформациями авиационной промышленности, прежде всего на региональном уровне.

Список использованной литературы:

1. Ахметов Р.Р. Особенности бизнес-моделей коммерческого применения БПЛА в России // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 1(114). – С. 107-110.
2. Бурдина А.А., Брусиловская Е.А., Трошин А.Н. Организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом предприятия авиационной промышленности. М.: МАИ. – 2015. – 184 с.
3. Джамай Е.В., Сазонов А.А., Дёмин С.С. Оценка экономического механизма и специфики управления интеллектуальным капиталом высокотехнологичных предприятий авиационной промышленности в условиях новой экономики // Научный вестник ГосНИИ ГА. – 2018. – № 24. – С. 39-54.
4. Матюха С.В. Формирование организационно-экономического механизма развития региональной авиации России: дис. ... д-ра экон. наук: 5.2.3. М. – 2023. – 286 с.

5. Олейникова М.В., Сорокин А.Е., Ковтун С.А. Разработка организационно-экономического механизма развития производственного потенциала предприятий авиастроения в условиях цифровой экономики // *Инновации и инвестиции*. – 2021. – № 3. – С. 353-356.

6. Трошин А.Н., Фёдорова Л.А. Прогнозирование устойчивости развития наукоёмких производств авиационного кластера России // *Проблемы прогнозирования*. – 2015. – № 3(150). – С. 43-53.

7. Фридлянд А.А., Кулешова Ю.Л. Методология оценки и расчёт экономического вклада гражданской авиации в ВВП России // *Транспортное дело России*. – 2019. – № 2. – С. 191-195.

8. Фаттахов М.Р., Киреев А.В., Клещ В.С. Рынок беспилотных авиационных систем в России: состояние и особенности функционирования в макроэкономических условиях 2022 года // *Вопросы инновационной экономики*. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2507-2528.

9. Сазанова А.А. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта государственного регулирования беспилотных авиационных систем // *Мир новой экономики*. – 2022. – Т. 16, № 4. – С. 79-87.

10. Сазанова А.А. Мировой опыт применения беспилотных авиационных технологий в государственном управлении: обзор // *Управленческие науки*. – 2024. – Т. 14, № 1. – С. 21-31.

11. Урасова А.А., Глезман Л.В., Федосеева С.С. Применение беспилотных летательных аппаратов в сельском хозяйстве РФ: оценка региональной популярности потребительских предпочтений // *Экономика региона*. – 2023. – Т. 19, № 4. – С. 1146-1160.

12. Сиразетдинов Т.К. Динамическое моделирование экономических объектов. Казань: ФЭН. – 1996. – 222 с.

13. Хасанова А.Ш., Амирова Н.Р., Саргина Л.В., Хасанов М.И. Современные тенденции управления процессом коммерциализации инновационного продукта // *Проблемы современной экономики*. – 2025. – № 2 (94). – С. 76-80.

14. Ахметшина А.Р., Селиверстова Н.С. Некоторые тенденции развития отечественных предприятий: цифровизация и концепция ESG // *Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент*. – 2023. – № 3. – С. 13-21.

15. Абдуллина Л.Г., Захматов Д.Ю. Ключевые направления государственной политики, регулирующие переход российской экономики к циркулярным моделям производства и потребления // *ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия*. – 2023. – Т. 20, № 4. – С. 5-12.

16. Якупов Э.Т. Экономические перспективы развития рынка беспилотных авиационных систем в Республике Татарстан // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. – 2025. – № 3. – С. 269-272.

17. Якупов Э.Т. Теоретико-методологические основы экономики производства беспилотных авиационных систем и малой авиации // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. – 2025. – № 8. – С. 171-174.

УДК 33

**АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ К СПЕЦИФИКЕ
МЕТАЛЛООБРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Губанов Павел Николаевич,
Российский университет дружбы
народов имени Патриса Лумумбы, г. Москва

E-mail: 1042250391@rudn.ru

Аннотация. В статье обоснована необходимость адаптации системы показателей оценки инновационной деятельности к специфике металлообрабатывающих предприятий. Проанализированы ограничения универсальных методик, не учитывающих процессный характер инноваций, длительный срок службы оборудования и роль человеческого капитала в отрасли. Раскрыты ключевые направления адаптации: процессные показатели (КИПФ, TRL), технологическая зрелость станочного парка и нематериальные индикаторы квалификации персонала. Показано, что интеграция этих показателей обеспечивает точную диагностику инновационного потенциала, повышение качества планирования и снижение рисков инновационных проектов. Сделан вывод о стратегической значимости адаптированной системы для реализации приоритетов технологического развития промышленности.

Abstract. This article substantiates the need to adapt a system of innovation performance indicators to the specific needs of metalworking enterprises. It analyzes the limitations of universal methods that fail to consider the process-based nature of innovation, the long service life of equipment, and the role of human capital in the industry. Key areas for adaptation are identified: process indicators (KIPF, TRL), the technological maturity of the machine tool fleet, and intangible indicators of personnel qualifications. It is demonstrated that the integration of these indicators ensures an accurate assessment of innovation potential, improves planning quality, and reduces the risks of innovation projects. A conclusion is drawn regarding the strategic importance of the adapted system for implementing technological development priorities in the industry.

Ключевые слова: инновационная деятельность; металлообработка; система показателей; процессные инновации; технологическая зрелость; человеческий капитал; КИПФ; TRL.

Key words: innovative activity; metalworking; indicator system; process innovations; technological maturity; human capital; KIPF; TRL.

Введение. Актуальность

В соответствии с Концепцией технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р, одним из ключевых приоритетов государственной промышленной политики является повышение эффективности инновационной деятельности предприятий промышленности через создание надежных

механизмов оценки инновационного потенциала и результативности инновационных проектов [6].

Документ подчеркивает необходимость формирования комплексных систем показателей, позволяющих оперативно отслеживать динамику инновационных процессов, прогнозировать их вклад в технологический суверенитет и конкурентоспособность отраслей [6].

Для металлообрабатывающих производств, как ключевого сегмента среднетехнологичной промышленности, это означает переход от фрагментарного учета инноваций к системному мониторингу, интегрирующему технологические, ресурсные и нематериальные факторы.

Основная часть

Существующие методики оценки инновационной деятельности промышленных предприятий, разработанные авторами Белкиным В.Н., Трачуком А.В, Гурковым И.Б., Дендаком Г.М., носят преимущественно универсальный характер и ориентированы либо на высокотехнологичные отрасли, либо на обобщенные показатели активности без учета отраслевой специфики металлообрабатывающих предприятий.

Целью настоящей статьи является обоснование необходимости и ключевых направлений адаптации системы показателей оценки инновационной деятельности к специфике металлообрабатывающих производств с целью повышения качества планирования и управления инновационными процессами. Предлагаемый подход позволит интегрировать отраслевые индикаторы в единую систему, обеспечивая более точный расчет интегрального индекса инновационного потенциала и прогнозирование эффектов от инвестиций в модернизацию производства в последующем.

Наиболее распространенной в теории и практике является классификация, включающая пять групп показателей оценки инновационной деятельности [4]:

- затратные, отражающие объем ресурсов на инновации, показатели динамики, фиксирующие темпы технологического обновления;
- показатели обновляемости, характеризующие результативность (долю новой продукции);
- структурные, оценивающие качество ресурсной базы (персонал, кооперацию);
- показатели эффективности, измеряющие отдачу от инвестиций (NPV, IRR, рентабельность).

Данная система обеспечивает комплексный анализ – от входа ресурсов до итоговых экономических результатов. Однако применение универсальных методик к металлообработке выявляет их принципиальные ограничения. Затратные показатели нерепрезентативны, поскольку НИОКР в отрасли минимизированы, а обновление оборудования происходит дискретно с периодичностью 10-20 лет, что искажает годовую динамику [3].

Показатели динамики и обновляемости, ориентированные на продуктовые инновации, малоинформативны: улучшения в металлообработке носят процессный характер (оптимизация режимов, сокращение цикла, снижение брака) и не ведут к появлению «новой продукции» в классическом понимании.

Структурные показатели, такие как доля научно-технического персонала, не отражают реальный технологический уровень станочного парка [3].

Наконец, финансовые показатели эффективности игнорируют ключевые нематериальные эффекты: гибкость производства при переходе на мелкие серии не фиксируется в NPV, а рост компетенций операторов станков с ЧПУ не учитывается при расчете IRR, что требует адаптации системы оценки под отраслевую специфику.

Для адекватной оценки инновационной деятельности металлообрабатывающих предприятий требуется разработка адаптированной системы показателей. Она должна включать отраслевые процессные индикаторы, такие как коэффициент загрузки производственных фондов (КИПФ) и уровень технологической зрелости (TRL), а также характеристики станочного парка и показатели квалификации персонала.

Адаптированная система показателей оценки инновационной деятельности металлообрабатывающих предприятий должна учитывать три ключевых направления, отражающих специфику отрасли. Первое направление фокусируется на процессных инновациях как основной форме технологического совершенствования. Второе направление связано с оценкой технологической зрелости и состояния станочного парка. Третье направление охватывает нематериальные факторы – человеческий и интеллектуальный капитал, определяющие способность предприятия к инновационному развитию.

В металлообработке инновации преимущественно связаны с совершенствованием технологических процессов, а не с созданием принципиально новых продуктов, поэтому особое внимание необходимо уделить процессным показателям инновационной деятельности. Как отмечают Трачук А.В. и Линдер Н.В., в системе оценки промышленных предприятий ключевое значение приобретают метрики, отражающие качественные изменения в производственной базе, к числу которых относится коэффициент внедрения новых технологических процессов, рассчитываемый как отношение количества внедренных процессов к общему числу базовых операций [2].

С позиций управления инновационным потенциалом промышленного предприятия, которые разрабатывает Белкин В.Н., оценка технологического развития должна опираться на показатели, характеризующие внутреннюю эффективность производства [1]. К числу таких индикаторов относится снижение трудоемкости обработки, выражаемое в процентах или норма-часах на единицу продукции. Важным показателем выступает снижение материалоемкости через коэффициент использования материала и уменьшение отходов. Контроль качества обеспечивают показатели снижения брака и повышения выхода годных изделий, включая долю брака и коэффициент первого прохода. Завершающим индикатором служит сокращение производственного цикла – среднего времени изготовления изделия. Данные показатели, как отмечает Белкин В.Н., позволяют диагностировать «узкие места» в ресурсной базе и выявлять резервы роста инновационной активности без прямой привязки к финансовым результатам [1].

Показатели технологической зрелости и состояния оборудования занимают особое место в системе оценки инновационной деятельности промышленных предприятий. Как отмечают Трачук А.В. и Линдер Н.В., при оценке

инновационной активности необходимо учитывать не только финансовые результаты, но и качественное состояние производственной базы [2]. Длительный срок службы станочного парка (15-25 лет) делает критически важной оценку его технологического уровня и инновационного потенциала. В развитие подхода Белкина В.Н. к управлению инновационным потенциалом [1], в систему показателей следует включить коэффициент износа оборудования, учитывающий как физический, так и моральный износ. Ключевым индикатором является коэффициент инновационного потенциала основных фондов (КИПФ), отражающий долю оборудования, способного реализовывать современные технологические процессы – в частности, станки с ЧПУ, многоосевые и высокоточные. Оценка уровня технологической готовности (TRL) применяемых процессов, согласующаяся с современными подходами к технологическому аудиту, позволяет определить стадию зрелости внедряемых технологий – от лабораторных разработок до серийного производства. Степень цифровизации производства отслеживается через наличие систем CAD/CAM, интеграцию с ERP-системами и IoT-мониторинг оборудования. Данные показатели, как подчеркивают исследователи, обеспечивают диагностику инновационного потенциала предприятия и обоснование необходимости модернизации станочного парка [1, 2].

Как подчеркивает Леонтьев Б.В., именно интеллектуальный капитал – совокупность знаний, навыков и компетенций персонала, а также накопленные базы знаний и интеллектуальная собственность – выступает ключевым стимулятором инновационного развития производства [5, с. 101-115]. Инновационная активность металлообрабатывающих предприятий существенно зависит от квалификации инженерного и рабочего персонала, накопленных технологических компетенций и способности к обучению. В систему показателей включают долю сотрудников, вовлеченных в инновационную деятельность – участие в проектах улучшения, рационализаторских предложениях и внедрении новых процессов.

Квалификационная структура персонала отражается через долю инженеров, техников и квалифицированных рабочих высших разрядов. Контроль затрат на обучение и повышение квалификации ведется в расчете на одного сотрудника или в процентах от фонда оплаты труда. Индикатором инновационной культуры служит количество рационализаторских предложений и улучшений, внесенных персоналом. Наличие документированных технологических знаний отслеживается через базы знаний, внутренние стандарты и методические разработки. С позиций концепции Леонтьева Б.В., именно данные показатели позволяют оценить реальную отдачу от интеллектуальных активов предприятия, которая в условиях ограниченных инвестиций в оборудование часто становится решающим фактором успеха инновационных проектов, поскольку компетенции персонала обеспечивают эффективное использование даже устаревающей техники и генерацию процессных улучшений [5, с. 120-125].

Предложенная адаптация системы показателей позволяет создать комплексную картину инновационной деятельности металлообрабатывающего предприятия. Она охватывает три ключевых измерения: технологические процессы, состояние оборудования и человеческий капитал. Интеграция этих

направлений обеспечивает более точную диагностику инновационного потенциала предприятия. Становится возможным планирование инновационных проектов с учетом реальных ресурсов и отраслевых ограничений. Оценка эффективности инноваций ведется не только в финансовых, но и в операционных и стратегических единицах измерения.

Внедрение адаптированной системы показателей приведет к ряду ожидаемых эффектов. Качество планирования инновационной деятельности повысится за счет опоры на релевантные отраслевые индикаторы. Риски неудачных проектов снизятся благодаря учету технологической зрелости оборудования и компетенций персонала. Результативность инвестиций в инновации возрастет при приоритизации проектов, соответствующих реальным возможностям предприятия. Сформируется культура непрерывного улучшения через вовлечение персонала и признание их нематериальных вкладов в технологический прогресс.

Выводы

Таким образом, адаптированная система показателей, учитывающая процессные инновации, технологическую зрелость оборудования и нематериальные факторы человеческого капитала, преодолевает ограничения универсальных методик оценки инновационной деятельности. Она обеспечивает точную диагностику потенциала металлообрабатывающих предприятий, повышает эффективность планирования и управления инновациями, способствуя реализации стратегических приоритетов технологического развития промышленности. Внедрение такой системы станет важным шагом к повышению конкурентоспособности отрасли в условиях ограниченных ресурсов.

Список использованной литературы:

1. Белкин В.Н., Лузин Н.А. Совершенствование управления инновационным потенциалом промышленного предприятия. - Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН. – 2014
2. Трачук А.В., Линдер Н.В. Инновационная деятельность промышленных компаний: измерение и оценка эффективности. Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – 10(2). – 108-121. – <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-2-108-121>
3. Гурков, И. Инновационная деятельность российских промышленных предприятий / И. Гурков, Е. Авраамова, В. Тубалов // Вопросы экономики. – 2001. – № 8. – С. 71-86.
4. Дендак Г.М. Методика проведения анализа инновационной деятельности промышленного предприятия // Экономика и социум. – 2016. – № 11-1 (30). – С. 461-464.
5. Леонтьев Б.В. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – М.: Изд. центр «Акционер». – 2002. – 200 с.
6. Концепция технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315.

УДК 339.54.012

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
ПРИ ЭКСПЛУАТАЦИИ ПОДЪЁМНЫХ СООРУЖЕНИЙ,
ВЫРАБОТАВШИХ НОРМАТИВНЫЙ СРОК СЛУЖБЫ**

*Фомина Елена Романовна,
Сургутский государственный университет, г. Сургут*

E-mail: fomina_er@surgu.ru

*Ханмурзаев Нурсултан Баудинович,
Сургутский государственный университет, г. Сургут*

E-mail: nurs.xan@list.ru

***Аннотация.** В статье раскрыты технические и нормативные аспекты допуска к дальнейшей эксплуатации подъемных сооружений, нормативный срок службы которых истёк, применительно к условиям опасных производственных объектов нефтегазодобычи. Проанализированы расчётные критерии, определяющие возможность продления ресурса грузоподъемного оборудования, с привлечением количественных параметров действующих стандартов. Сформулированы рекомендации по организации безопасной эксплуатации такого оборудования на основе сочетания инструментального контроля, расчётного обоснования и корректировки режимов использования.*

***Abstract.** The article reveals the technical and regulatory aspects of the further operation of lifting structures whose service life has expired, in relation to the conditions of hazardous production facilities in the oil and gas industry. The article analyzes the calculation criteria that determine the possibility of extending the service life of lifting equipment, using quantitative parameters from current standards. The article formulates recommendations for the organization of safe operation of such equipment based on a combination of instrumental control, calculation justification, and adjustment of usage modes*

***Ключевые слова:** нормативный срок службы, подъемное сооружение, продление ресурса, остаточная несущая способность, промышленная безопасность, грузоподъемный кран, пригодность к эксплуатации.*

***Key words:** standard service life, lifting structure, resource extension, residual load-bearing capacity, industrial safety, crane, and operational suitability.*

Введение. Актуальность

Значительная доля грузоподъемных кранов, задействованных на промысловых объектах российских нефтегазодобывающих предприятий, приближается к исчерпанию или уже превысила назначенные изготовителем сроки службы. Замена всего парка оборудования одновременно невозможна ни по экономическим, ни по логистическим причинам, в связи с чем эксплуатирующие организации вынуждены обосновывать продление ресурса

каждой единицы техники. Здесь возникает главный вопрос: при каких условиях подъёмное сооружение, формально выработавшее нормативный срок, может безопасно продолжать работу и какими количественными параметрами следует руководствоваться при принятии такого решения. Ответ на него лежит на пересечении нормативных требований промышленной безопасности, инженерных расчётов несущей способности и фактических данных о техническом состоянии конкретной машины.

Основная часть

Примечательно, что действующее законодательство обязывает владельца технического устройства, применяемого на ОПО, провести экспертизу промышленной безопасности до истечения срока службы, установленного изготовителем [1]. Однако сама процедура экспертизы может завершиться положительным заключением лишь тогда, когда подтверждена достаточная остаточная несущая способность металлоконструкций и работоспособность механизмов. Именно количественная сторона такого подтверждения заслуживает детального рассмотрения, поскольку от корректности расчётов зависит безопасность всех последующих операций.

Отправной точкой расчётного обоснования служит проверка устойчивости крана. Согласно ГОСТ 22827-2020 [2], кран считается устойчивым, если значение опрокидывающего момента $M_{\text{опр}}$ меньше значения удерживающего момента $M_{\text{уд}}$ относительно ребра опрокидывания:

$$M_{\text{опр}} < M_{\text{уд}}.$$

Моменты вычисляются с применением коэффициентов надёжности по нагрузке, регламентированных ГОСТ 32579.1. Для крана, выработавшего нормативный срок, данная проверка приобретает дополнительное значение: коррозионное утонение опорных элементов и деформации стрелового оборудования могут сместить центр масс поворотной части, изменив фактическое значение $M_{\text{уд}}$. Поэтому при расчёте необходимо использовать не паспортные, а фактические геометрические параметры сечений, полученные по результатам толщинометрии.

Другой расчётный аспект связан с проверкой нагруженности конструкции. Стандарт [2] требует, чтобы элементы и узлы крана выдерживали без повреждений все комбинации нагрузок, предусмотренные руководством по эксплуатации, включая аварийные ситуации. Для оценки запаса прочности несущего элемента с учётом фактического утонения применяется условие:

$$\sigma_{\text{факт}} = \frac{M_{\text{изг}}}{W_{\text{факт}}} \leq \frac{[\sigma]}{\gamma_n},$$

где $\sigma_{\text{факт}}$ – фактическое нормальное напряжение; $M_{\text{изг}}$ – изгибающий момент от расчётной комбинации нагрузок; $W_{\text{факт}}$ – момент сопротивления

сечения, определённый по результатам обмеров; $[\sigma]$ – допускаемое напряжение для данной марки стали; γ_n – коэффициент надёжности по назначению. Если условие не выполняется для штатной грузоподъёмности, эксперт назначает пониженные рабочие параметры – как правило, снижение допустимого грузового момента, что достигается уменьшением максимальной грузоподъёмности, рабочего вылета или обоих параметров одновременно.

Помимо несущей способности металлоконструкций, при продлении ресурса необходимо учитывать конкретные эксплуатационные ограничения, установленные стандартами. Так, ГОСТ 22827-2020 определяет, что краны должны оставаться работоспособными в температурном диапазоне от $-40\text{ }^{\circ}\text{C}$ до $+40\text{ }^{\circ}\text{C}$ при скоростном напоре ветра не менее 125 Па на высоте до 10 м и не менее 150 Па на уровне наибольшей высоты рабочего оборудования (п. 4.1.3) [2]. Для крана с деградировавшими элементами эти значения могут оказаться запредельными, что потребует введения дополнительных ограничений по метеоусловиям. Аналогичным образом, давление на грунт от выносных опор не должно превышать 400 кПа (п. 4.1.15) [2] – параметр, контроль которого становится критичным при работе на слабонесущих основаниях промышленных площадок.

С точки зрения безопасной эксплуатации ГОСТ 34463.1-2018 [3] конкретизирует требования, непосредственно касающиеся кранов с длительным сроком службы. Стандарт указывает, что при приближении ресурса крана к проектным ограничениям должна проводиться специальная оценка (п. 10.1.3) [3]. Перечень ежесменных и еженедельных проверок, приведённый в разд. 13 данного стандарта, для оборудования за пределами назначенного срока целесообразно расширить. В частности, имеет смысл дополнить его следующими позициями:

- измерение остаточной толщины стенок несущих элементов стрелы и поворотной рамы ультразвуковым толщиномером с периодичностью, определяемой скоростью коррозии на конкретном объекте;

- инструментальная проверка геометрии стрелового оборудования (стрелы прогибов, отклонений от проектного положения) с использованием геодезических средств;

- контроль параметров гидросистемы – давления в каждом рабочем контуре (п. 4.3.9) [2], герметичности уплотнений цилиндров, состояния шлангов и фильтров.

Целесообразно также рассмотреть и зарубежную практику оценки пригодности оборудования к продолжению эксплуатации – в этом смысле примечателен стандарт API 579-1/ASME FFS-1 [4], определяющий методологию анализа «fitness-for-service». Подход, заложенный в указанном документе, предполагает последовательную оценку каждого выявленного дефекта (утонение, трещина, локальная деформация) с точки зрения его влияния на предельное состояние конструкции. Применение данной методологии к подъёмным сооружениям нефтегазовых объектов позволяет дополнить отечественную нормативную базу проверенным инструментарием расчёта остаточного ресурса, в особенности для случаев коррозионных повреждений сложной геометрии.

С организационной стороны безопасная эксплуатация оборудования за пределами нормативного срока предполагает ряд мер, выходящих за рамки стандартного регламента, например:

- закрепление за каждым таким краном индивидуального графика технического контроля, составленного на основании результатов последней экспертизы и учитывающего конкретные ограничения;

- обучение персонала – крановщиков, стропальщиков, сигнальщиков – работе в условиях сниженных рабочих параметров (уменьшенная грузоподъемность, ограниченный вылет), поскольку нарушение этих ограничений способно привести к потере устойчивости;

- ведение эксплуатационного досье крана, в которое вносятся результаты каждого осмотра, замера и ремонта, что формирует непрерывную историю технического состояния и позволяет прогнозировать сроки следующего обследования.

Подчеркнём, что решение о продлении срока службы не является разовым актом: оно требует периодического подтверждения на основе актуальных данных. По мере накопления повреждений запас прочности сокращается, и момент, когда дальнейшая эксплуатация становится нецелесообразной, определяется повторным расчётом с использованием обновлённых результатов контроля.

Выводы

Обобщая, отметим, что допуск подъёмного сооружения к работе после истечения назначенного срока службы правомерен лишь при одновременном выполнении трёх условий: расчётное подтверждение достаточной несущей способности по фактическим параметрам сечений, инструментальное подтверждение работоспособности механизмов и систем безопасности, а также введение скорректированного режима эксплуатации с усиленным контролем.

Список использованной литературы:

1. О промышленной безопасности опасных производственных объектов : Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // КонсультантПлюс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3RwDxw> (дата обращения: 21.02.2026)

2. ГОСТ 22827-2020. Краны грузоподъёмные. Краны стреловые самоходные. Общие технические требования. – М. : Стандартинформ. – 2020.

3. ГОСТ 34463.1-2018. Краны грузоподъёмные. Безопасная эксплуатация. Часть 1. Общие положения. – М. : Стандартинформ. – 2019.

4. Megahed, M. An Overview of API 579-1/ASME FFS-1 Fitness-For-Service Assessment Standard with Applications to Case Studies / M. Megahed. — Text : electronic // Proceedings of the 2015 Petroleum and Chemical Industry Conference Europe. – 2015. – P. 1-8.

УДК. 336.143

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ГОСУДАРСТВА

*Арестов Сергей Викторович,
Московский экономический институт, г. Москва*

E-mail: yulmaks31@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены виды бюджетной политики государства и инструменты, применяемые в каждой из них, проанализировано устройство бюджетной системы в России и полномочия каждого уровня управления бюджетной политикой, раскрыто понятие бюджетного механизма, его звенья и методы реализации.

Abstract. The article examines the types of state budget policy and the tools used in each of them, analyzes the structure of the budget system in Russia and the powers of each level of budget policy management, reveals the concept of the budget mechanism, its links and methods of implementation.

Ключевые слова: бюджетная политика, бюджетный механизм, бюджетный процесс, финансовый поток, дефицит, профицит, полномочия управления.

Key words: budget policy, budget mechanism, budget process, financial flow, deficit, surplus, management authority.

Введение. Актуальность

В теоретических исследованиях выделяют вида бюджетной политики государства: стимулирующую и сдерживающую.

Основная часть

Стимулирующая политика проводится в период экономического кризиса (стагнации экономики). В этом случае просто жизненно необходимо всеми силами стимулировать совокупный спрос или совокупное предложение.

В рамках этой политики используют следующие инструменты:

- повышение государственных закупок товаров и услуг;
- снижение налогового бремени на предприятия;
- повышение трансфертов (если это позволяет бюджет).

Все эти меры ожидаемо приведут к увеличению спроса – как следствие, будет увеличен выпуск продукции, вырастет объем выполненных работ и оказанных услуг.

А вот если экономика, наоборот, «перегрелась» – то есть возник синдром «перекредитования», экономический рост усиленно профинансирован государственными средствами, избыточное вложение средств грозит увеличением инфляции – проводится сдерживающая фискальная политика.

В рамках этой политики реализуются следующие меры:

- сокращение государственных расходов;
- увеличение налогов;
- сокращение трансфертов.

Эти меры приводят к сокращению системы «спрос – предложение». Такая политика регулярно проводится во многих странах для контроля над уровнем инфляции [5].

Также стоит отличать дискреционную и автоматическую бюджетную политику.

Дискреционная бюджетная политика – это политика:

- представляющая собой преднамеренные действия государства, ориентированные в большей степени на изменения экономической ситуации, чем на законодательные решения;
- осуществляемая посредством сознательного госманипулирования налогами и госрасходами;
- имеющая целью воздействие на реальный объем национального производства, занятость населения, инфляционные процессы и экономический рост;
- направленная на сглаживание циклических колебаний экономики и достижение макроэкономического равновесия;
- регулирующая сбалансированность госбюджета (финансирование его дефицита или ликвидирование бюджетных излишков);
- являющаяся элементом экономической политики (наряду с кредитно-денежной и внешнеэкономической политикой) и разновидностью фискальной (бюджетно-налоговой) госполитики (наряду с не дискреционной).

Основная задача дискреционной бюджетной политики заключается в сознательном целенаправленном создании дефицита госбюджета или его профицита посредством:

- увеличения или снижения госрасходов (увеличение госрасходов влечет рост потребления и инвестиций, а также приводит к увеличению выпуска продукции и занятости трудоспособного населения);
- манипулирования налогами (снижение налогов ведет к повышению покупательских расходов, уровня занятости населения и выпуска продукции) [7].

В зависимости от структуры политической системы, формы правления бюджеты также могут быть региональными, муниципальными (как в России) или же иметь иные локализованные варианты. На каждом из уровней бюджета соответствующими институтами власти ведется работа по извлечению доходов, а также осуществляется управление денежными потоками в аспекте расходов.

Возможно «межбюджетное» взаимодействие. Часто оно выражается во взаимопомощи между структурами разных уровней. Например, когда из федерального бюджета направляются субсидии, дотации, субвенции в пользу региональных или муниципальных, или же выдаются соответствующим образом оформленные займы.

Как уже отмечалось ранее, основной законодательный источник, регулирующий формирование бюджета, является Бюджетный Кодекс. Согласно данному нормативно правовому акту, структура государственной финансовой системы выстроена на четырех основных уровнях: федеральном, региональном, местном и локальном (два последних некоторые авторы объединяют, однако в законе они указываются раздельно).

На первом уровне финансовыми потоками управляют, соответственно, федеральные органы власти. Они же заведуют доходами и расходами в пределах своих компетенций.

На втором – управление финансовыми потоками осуществляют органы власти субъектов Российской Федерации – республик, краев, областей.

На третьем – муниципалитеты (районы, городские поселения).

На четвертом – локальные населенные пункты (села, деревни) [8].

Есть понятие «консолидированный бюджет». Оно может применяться в двух контекстах. Если речь идет о совокупном своде доходов и расходов финансовых систем муниципалитетов, входящих в них локальных населенных пунктов и всего региона, то образуется региональный консолидированный бюджет.

В свою очередь, их совокупность по всем субъектам федерации, а также объем финансовых потоков, управляемых высшими органами власти, образует консолидированный бюджет Российской Федерации.

Региональные власти имеют достаточно большую самостоятельность в формировании собственных систем управления капиталом, собирают основную часть налогов (а в ряде случаев имеют право устанавливать свои). Федеральный центр активно не вмешивается в региональные бюджетные процессы.

Понятие государственного бюджета в странах, где практикуется децентрализованная система (это Япония, США), как правило, ассоциируется с программами оборонного характера, финансированием инфраструктурных проектов национальной значимости. За денежное обеспечение локальных социальных задач отвечают региональные и муниципальные структуры власти. Основной недостаток этой системы в том, что в странах, где она применяется, практически отсутствует так называемый институт «бюджетного выравнивания», при котором тем регионам и локальным населенным пунктам, испытывающим проблемы с доходами, оказывается помощь (как правило, из федерального центра) [1].

В кооперативной системе, в свою очередь, присутствует заметная централизация. Понятие бюджета в тех странах, где она применяется, как правило, ассоциируется с государственным капиталом на уровне высших органов власти. В таких системах, в свою очередь, развито «бюджетное выравнивание». Таким образом, региональные и локальные структуры гораздо в меньшей степени, чем при децентрализованной системе, заботятся об эффективности сбора доходов (более того, нормы, которые включает национальный закон о бюджете, могут устанавливать на то существенные ограничения) [1].

Децентрализованный вариант формирования бюджетов, как правило, используется в тех случаях, когда ресурсообеспеченность регионов страны примерно одинаковая или сопоставимая. Власть может быть уверена, что налоги в расчете на душу населения платятся примерно одинаковые, доходы граждан – также более или менее равны.

Кооперативная модель, наоборот, применяется, если разница в экономическом развитии регионов заметно выражена. Современный этап экономического развития России больше подходит для применения именно этой модели. Но в то же время российский закон о бюджете включает положения, которые могут свидетельствовать о достаточно большой самостоятельности регионов касательно политики управления капиталом [4].

Самостоятельность бюджетов различных уровней в Российской Федерации предполагает, что локальные органы власти (в регионах или муниципалитетах) обладают совокупностью некоторых прав. И это несмотря на то, что понятие бюджета в России практически всегда ассоциируется с высшими органами государственной власти.

Прежде всего, самостоятельность – это право осуществлять управление бюджетом, финансовыми резервами, которые есть у локальных властей, самостоятельно. То есть федеральный центр имеет ограниченный ресурс для вмешательства в локальные решения, связанные с финансированием тех или иных проектов.

Также финансирование бюджета регионами и муниципалитетами может осуществляться за счет собственных источников. Еще один важнейший критерий самостоятельности российских бюджетов – тот факт, что принимаются они на каждом из соответствующих уровней политической власти отдельно.

На федеральном уровне этим занимаются Правительство Российской Федерации, Государственная Дума, Совет Федерации, участвует и президент России.

В регионах – свои законодательные и исполнительные органы, как и в муниципалитетах. Следующий момент, отражающий самостоятельность уровней управления государственными денежными потоками, законодательное закрепление права взимать определенные налоги [5].

Инструментом управления бюджетной политики является бюджетный механизм, который представляет собой совокупность методов мобилизации доходов, форм предоставления бюджетных средств, межбюджетного распределения и перераспределения средств и более детально будет рассмотрен в следующем разделе.

Формирование бюджетной политики в Российской Федерации является частью бюджетного процесса.

Бюджетный процесс – многозначный термин, который отражает деятельность государств, направленную на рассмотрение, формирование, утверждение и исполнение расчетов по бюджету. Вместе с этим данный широкий термин отражает то, что во время деятельности по распределению финансовых средств составляются полные отчеты и утверждается информация

об исполнении всех поставленных задач. Данная формулировка охватывает все аспекты, касающиеся бюджетов всех уровней, причисляющихся к Российской Федерации [3].

Статья 215.1 БК РФ определяет Федеральное казначейство ответственным за исполнение и кассовое обслуживание, что влияет на бюджет Российской Федерации [2].

Существует термин под названием «бюджетный профицит». Это касается тех вопросов, при которых запланированные расходы бюджета меньше, чем полученные доходы бюджета.

Когда расходы превышают доходы, данный процесс характеризуется термином «бюджетный дефицит». Если запланированный уровень дефицита бюджета при его планировании становится неактуальным, и расходы превышают этот показатель, а также в случаях, при которых расходы слишком высокие, то отвечающий за данные процессы орган власти может принять решение о сокращении расходов на собственное усмотрение. Когда расходы уже запланированы, а их уменьшают по приведенным выше причинам, данный процесс называется секвестром.

Когда происходит осуществление бюджетного права, большие полномочия получает народное представительство. Данные лица могут не только принимать непосредственное участие в процессе государственного управления, но и осуществлять надзор за всеми действиями правительства, касающимися планирования и распределения финансовых средств.

Бюджетный механизм представляет собой составную часть финансового механизма, включающую в себя инструменты управления бюджетной политикой государства, необходимую для эффективного управления системой бюджетных и межбюджетных отношений на всех уровнях государственной власти, претворения в жизнь важнейших направлений бюджетной политики государства, исполнения законов о бюджетах.

Бюджетный механизм является инструментом осуществления бюджетной политики и в целом финансовой политики государства, регионов, муниципальных образований. С его помощью государственные и муниципальные органы стремятся обеспечить решение задач, сформулированных в основных направлениях финансовой и бюджетной политики на соответствующий период времени, исходя из целей, поставленных ходом экономического и социального развития страны [9].

Для большего понимания сущности бюджетного механизма необходимо рассмотреть его элементы и звенья (см. рисунок 1).

Бюджетный механизм представляет собой совокупность методов аккумуляции средств в бюджете, методов и форм выделения из бюджета и межбюджетных отношений.

Можно выделить три звена бюджетного механизма:

- 1) методы аккумуляции средств в бюджете:
– налоговый (налоги, налоговые платежи);

– неналоговый (доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности, доходы от продажи имущества, доходы от реализации государственных запасов, доходы от внешнеэкономической деятельности, штрафы, пени, имеющие неналоговый характер);

2) методы и формы выделения средств из бюджета:

– бюджетное финансирование – выделение бюджетных ассигнований на принципах безвозвратности, бессрочности и бесплатности (безвозмездности);

– бюджетное кредитование – выделение средств из бюджета на принципах кредитования, то есть возвратности, срочности, платности;

3) методы и формы межбюджетных отношений.



Рис. 1 Элементы и звенья бюджетного механизма

В третьем звене бюджетного механизма рассматриваются методы распределения средств между бюджетами и формы межбюджетных отношений. Межбюджетные отношения представляют собой часть финансовых отношений, возникающих между центральными органами власти Российской Федерации, органами власти субъектов Российской Федерации и муниципальными органами власти по поводу ограничения и закрепления бюджетных полномочий и перераспределения бюджетных средств.

Выводы

Стоит отметить, что состав, функции и основные звенья бюджетного механизма зависят от политической и экономической ситуации в государстве, направлений ее налоговой политики, целей проведения бюджетной политики и других авторов, которые могут приводит к изменениям в бюджетном механизме и бюджетной политике, а именно ее направленности [6].

Список использованной литературы:

1. Басиев Т.А., Лазарова Л.Б. Ключевые аспекты оценки бюджетной политики: международный опыт и российские реалии // Молодежь и наука: актуальные проблемы социально-экономического развития регионов России: Материалы X Всероссийской научно-практической конференции, Владикавказ, 29 – 30 апреля 2022 года. – Владикавказ: ИПЦ ИП Цопанова А.Ю. – 2022. – С. 11 – 23.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.11.2025) // [Электронный ресурс]. – Доступ из СПС «Консультант Плюс».
3. Вишняков А.М. Формирование бюджетной политики Российской Федерации // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 8. – С. 467 – 470.
4. Головачева Л.Н. Актуальные проблемы бюджетной политики субъектов Российской Федерации // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2025. – № 1(243). – С. 97 - 105.
5. Грицюк Т.В., Котилко В.В. Финансы муниципальных образований, регионов и субъектов Федерации: Учебно-методическое пособие. – Москва: Финансы и Статистика. – 2021. – 504 с.
6. Кононович К.Д., Малышева Т.Е. Бюджетная система РФ: сущность и современные проблемы функционирования механизма // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии. – 2021. – Т. 2, № 1. – С. 187 – 193.
7. Макашина О.В. Бюджетное планирование и прогнозирование: Учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М. – 2024. – 247 с.
8. Ниналалова Ф.И. Бюджетная система Российской Федерации: Учебник. – Москва: ИНФРА-М. – 2023. – 297 с.
9. Соломко М.Н. Проактивность в механизме бюджетного регулирования // Финансы и кредит. – 2025. – Т. 31, № 8. – С. 79 – 94.

УДК. 336.143

МЕРЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ГОРОДА МОСКВЫ

*Арестов Сергей Викторович,
Московский экономический институт, г. Москва
E-mail: yulmaks31@mail.ru*

***Аннотация.** в статье рассмотрены проблемы реализации основных аспектов бюджетной политики в Москве в современных условиях, раскрыты приоритетные направления бюджетного инвестирования в ближайшие годы и меры по их достижению.*

***Abstract.** The article examines the problems of implementing the main aspects of budget policy in Moscow in modern conditions, reveals the priority areas of budget investment in the coming years and measures to achieve them.*

***Ключевые слова:** бюджетная политика, инвестиции, налоги, программно-целевой метод реализации экономических перспектив, ограничения, санкции.*

***Key words:** budgetary policy, investments, taxes, program-targeted method of realization of economic prospects, restrictions, sanctions.*

Введение. Актуальность

Бюджетная политика является важнейшей частью экономической политики государства. Эффективная реализация мероприятий бюджетной политики невозможна без учета условий, в которых она будет проводиться.

Российская экономика в настоящее время переживает самую длительную за последние 20 лет рецессию, снижение валового внутреннего продукта (ВВП) наблюдается на протяжении последних двух лет. Характер кризиса определяется как внешних факторов, так и комплексом накопленных внутренних проблем структурного характера.

В условиях замедления экономического роста, особенно востребованной становится бюджетная политика как Российской Федерации в целом, так и ее субъектов, в том числе и г. Москва, поскольку возрастает необходимость обеспечения сбалансированности и устойчивости функционирования бюджетной системы города Москвы, а это требует, в свою очередь, дальнейшего повышения эффективности бюджетной политики.

Основная часть

Рост доходов в московский бюджет в последние годы был небольшим. Основная причина, сложная экономическая ситуация как в стране, так и в мире целом, а также федеральная налоговая реформа, начатая в 2012 году и продолжающаяся по настоящий день, в результате которой из-под юрисдикции города Москвы вышел ряд крупных налогоплательщиков. По оценкам Департамента финансов города Москвы, бюджет города за четыре последних года недополучил из-за этого 215 млрд руб. В таких условиях у московских

властей остается только один путь – искать новые источники пополнения бюджета.

Хотя надо отметить, что бюджетная реформа проводилась именно с целью повышения эффективности управления государственными финансами.

Уменьшение объемов инвестиций и сокращение объемов в строительстве, оказывают сдерживающее влияние на темпы роста экономики, поэтому для поддержания инвестиций требуется проведение активной государственной политики. В этой связи и с целью стимулирования инвестиционной деятельности, в 2014 году Департаментом экономической политики и развития города Москвы была разработана и принята «Инвестиционная стратегия города Москвы на период до 2025 года» [6]. На основе этой программы Правительство Москвы осуществляет деятельность по улучшению инвестиционного климата и привлечению инвестиций.

На привлечение инвестиций ориентированы, так или иначе, все направления экономической политики:

- стабильная бюджетная политика, предусматривающая обеспечение рынка ликвидностью, бюджетные инвестиции в развитие инфраструктуры (прежде всего социальной и транспортной), увеличение конкурентности и прозрачности городского заказа;

- стимулирующая налоговая политика, предполагающая выравнивание условий и смещение акцентов налогообложения с доходов на активы, переход от административной к экономической модели трудовой миграции, налоговое стимулирование предприятий реального сектора;

- взвешенная тарифная политика, направленная на сдерживание роста тарифов и ограничение перекрестного субсидирования;

- активная инвестиционная политика, направленная на создание благоприятных условий для привлечения конкурентных инвестиций из разных источников.

Хотя нельзя не отметить, что на инвестиционную активность влияет избыток предложения в секторе московской недвижимости, правда рост количества выданных разрешений на строительство в 2026 – 2028 годах позволяет надеяться, что снижение инвестиций в данном секторе не будет значительным.

В условиях, когда имеющиеся у организаций и населения финансовые ресурсы и сбережения не трансформируются в частные инвестиции, основным драйвером городских инвестиций г. Москвы является Адресная инвестиционная программа города (АИП), которая включает в себя 4 754 инвестиционного объекта [6].

Приоритетными направлениями в 2026 – 2028 годах для бюджетного инвестирования и государственно-частного партнерства являются развитие транспортной и социальной инфраструктуры города Москвы, повышение комфортности городской среды. Увеличение объемов финансирования АИП и их поддержание в среднесрочной перспективе (финансовое обеспечение АИП в 2026 году – 1 217,1 млрд. руб., в 2027 году – 1 360,9 млрд. руб., в 2028 году – 1 342,0 млрд. руб.) будет являться основным фактором, компенсирующим слабую инвестиционную активность частного сектора.

Благодаря активной инвестиционной политике, масштабной программе развития инфраструктуры города, реализации программы реновации жилья города Москвы в среднесрочной перспективе прогнозируется устойчивый рост инвестиций.

Инвестиции напрямую связаны с развитием промышленного потенциала, стимулированием инновационных производств и научно-технических исследований. Таким образом, развитие инвестиционной составляющей в бюджете города Москвы являлось и является важной задачей бюджетной политики, особенно в условиях неблагоприятной экономической обстановки. Подтверждением этому служит принятый в 2015 году Закон города Москвы «Об инвестиционной политике города Москвы и государственной поддержке субъектов инвестиционной деятельности» [6].

Проанализировав источники дохода бюджета г. Москвы, можно сказать, что объем доходов от налога на прибыль организаций не дает тех необходимых поступлений, на которые рассчитывает правительство города. Объективно говоря, это конечно в первую очередь, связано именно с неустойчивостью в экономике. И хотя объем налога на доходы физических лиц является самым большим в структуре налоговых доходов бюджета г. Москвы, в связи с замедлением темпа роста заработной платы (влияние кризисных явлений) происходит постепенное снижение его доли в общей сумме доходов. Правда данная негативная тенденция в какой-то степени компенсируется поступлениями от патентного регулирования трудовой деятельности иностранных граждан. Что касается патентной системы и развития малого бизнеса, то для повышения эффективности доходов нужна стабильная экономика. Доля же региональных и местных налогов совсем невелика в общем объеме доходов. Очевидно, что доходный потенциал бюджета города Москвы можно обеспечить только за счет повышения темпов экономического роста.

Функционирование механизма расходов бюджета города Москвы как раз направлено на обеспечение устойчивости экономики и достижение поставленных социально-экономических задач. В условиях нестабильности экономики, ухудшения внешнеэкономической конъюнктуры проблема оптимизации и повышения эффективности бюджетных расходов становится еще более актуальной.

Программно-целевой метод управления бюджетными ресурсами позволяет повысить эффективность расходов бюджета. Государственные программы города Москвы реализуются не только за счет бюджета города, но и за счет внебюджетных источников – средств федерального бюджета, внебюджетных фондов и частных инвесторов. Увеличение доли внебюджетных источников в софинансировании программ позволяет обеспечить целостное развитие экономики города, расширить практику долгосрочных контрактов (концессионные соглашения, контракты жизненного цикла и др.). Необходимо сконцентрироваться на оптимизации расходов бюджета. Главное – экономность и результативность.

Вопросы обеспечения социально-экономического развития за счет средств бюджета должны рассматриваться с учетом долговой емкости бюджета (долговая емкость бюджета – это превышение суммы доходов бюджета и источников

финансирования дефицита бюджета (без учета заимствований) над текущими расходами бюджета без учета расходов на обслуживание имеющихся долговых обязательств в каждом периоде планирования). При этом необходимо обеспечивать соблюдение всех требований бюджетного законодательства и должны осуществляться меры по сокращению стоимости обслуживания долга, в том числе за счет выбора наиболее эффективных способов заимствований.

В части программ государственных внутренних и внешних заимствований и программы государственных гарантий, все полностью соответствует требованиям бюджетного законодательства. В текущем бюджетном периоде 2026 года внешних заимствований не предусматривается. Это позволит избежать валютных рисков, что очень важно, особенно в период экономической нестабильности.

Важнейшим в системе экономического роста является не количество, не направления и не объемы финансирования, а процедура распределения ресурсов, каким образом бюджет составляется и исполняется [1].

С этим утверждением нельзя не согласиться. Не только количество, но и качество бюджетной политики государства определяет его экономический рост. При этом стоит учесть, что в экономике, как и в любой другой отрасли, существует прямая взаимозависимость факторов, которые являются взаимодополняемыми, но не могут быть полностью взаимозаменяемы. То есть, количественный элемент не заменит качественный и наоборот, но изменение одного из них непосредственно влияет на изменение другого.

Стоит отметить, что основными приоритетами нынешней бюджетной политики города Москвы являются:

- обеспечение устойчивости и стабильности бюджетной системы города;
- безусловное выполнение действующих и принимаемых обязательств;
- социальная направленность бюджета;
- сохранение высокой доли бюджета развития;
- совершенствование межбюджетных отношений с внутригородскими муниципальными образованиями в городе Москве;
- обеспечение прозрачности и открытости бюджетного процесса.

Главное требование для обеспечения эффективности бюджетной политики – это научный подход к ее разработке, учитывающий реальное состояние экономики, финансов и бюджетной системы как города Москвы, так и Российской Федерации в целом.

Эффективность бюджетной политики может быть оценена по результату и качеству деятельности городских властей. Результатом эффективной бюджетной политики должно быть построение рациональной бюджетной системы, обеспечивающей решение финансовых, экономических и социальных задач в обществе. Грамотная бюджетная политика обеспечивает совершенствование бюджетной системы и бюджетного процесса, оптимизацию управления бюджетными средствами [2].

Бюджетный механизм является важным инструментом как краткосрочной, так и долгосрочной структурной бюджетной политики. В долгосрочной бюджетной политике он используется для проведения крупных структурных сдвигов: для более быстрого развития наукоемких производств, прогрессивных

научно-технических перемен, подъема экономики. Подобная регулирующая роль бюджета дает основание рассматривать его как средство достижения экономической стабильности, выполняющее функции встроенного бюджетного стабилизатора. Но назначение бюджетного механизма зависит в первую очередь от характера формирования его доходной части и направленности государственных расходов [4].

Проанализировав эффективность управления бюджетом города Москвы, можно сказать, что благодаря принципам, положенным в основу формирования бюджета, городу удалось минимизировать влияние негативных тенденций в экономике и обеспечить устойчивое функционирование бюджетного механизма. Однако, есть и ряд недостатков.

Сильной стороной бюджета города Москвы является трехлетний формат, то есть среднесрочное бюджетное планирование (на три года).

Однако существует необходимость разработки и долгосрочного бюджетного прогноза. Именно он должен быть положен в основу формирования бюджета города. Только на его основе можно обеспечить большую прогнозируемость политических, экономических и социальных условий и тенденций, и обеспечить долгосрочную устойчивость бюджетной системы.

Так как бюджетная политика является важной составляющей бюджетно-налоговой (фискальной) политики, налоги являются приоритетным направлением стабильного пополнения доходной части бюджета. Проблема увеличения налоговых поступлений как инструмента увеличения доходной части федерального бюджета решается в долгосрочной перспективе на базе комплексной налоговой реформы. Такая реформа должна быть нацелена на снижение ставок и расширение базы налогообложения.

В городе Москве порядка 75% (по данным за 2025 год) составляют налог на доходы физических лиц и налог на прибыль организаций. При этом несмотря на то, что Правительство Москвы предпринимает ряд конкретных шагов по развитию и укреплению доходного потенциала, объем поступлений от региональных налогов продолжает оставаться на достаточно низком уровне (около 10%), в том числе и доля имущественных налогов, обладающих наибольшей стабильностью и независимостью от изменения глобальных и локальных финансово-экономических условий, которая составляет всего порядка 8%, что свидетельствует о невысокой эффективности проводимых мероприятий по развитию и укреплению доходного потенциала.

Бюджет города Москвы – это бюджет развития. Положительной стороной бюджета Москвы является намерение властей активизировать инвестиционное развитие города.

Бюджет города Москвы, как известно, уже на протяжении ряда лет формируется по программно-целевому принципу бюджетирования при формировании расходной части бюджета. Свыше 90% расходов бюджета города Москвы приходится на программные расходы. Но такая практика имеет и ряд существенных недостатков.

Финансовое обеспечение государственных программ напрямую не вписывается в бюджетную классификацию расходов. Поэтому на практике распределение бюджетных ассигнований на реализацию государственных

программ утверждается в законодательном порядке. Механизм финансового вложения программ в бюджетную классификацию расходов неудобен и трудоемок. Естественно, возникает желание перейти к полностью программному бюджету и к программной классификации расходов, однако программная классификация расходов бюджета невозможна в силу объективного наличия в бюджетных расходах непрограммных расходов [3].

В последние годы изменилась структура бюджетных трансфертов: уменьшилась доля средств, выделяемых на межбюджетное выравнивание, а доля средств, выделяемых на государственные программы, увеличилась. В развитии программного бюджетирования в России наметилась негативная тенденция абсолютизации программного финансирования, когда бюджетные расходы буквально подгоняются под программные расходы, а бюджеты страны, регионов, муниципальных образований могут превратиться в совокупность бюджетов соответственно государственных, региональных и муниципальных программ. Все эти действия могут элементарно дискредитировать идею «программного бюджета».

Также хотелось бы обратить внимание на то, что нет единой методики расчетов показателей эффективности использования бюджетных ресурсов, зато есть возможность разной интерпретации показателей, используемых в процедурах оценки эффективности, наличие различных механизмов формирования отчетной информации.

Выводы

Проанализировав функционирование бюджетной системы города Москвы, можно сделать вывод, что для обеспечения ее сбалансированности и устойчивости требуется продолжить усилия по повышению эффективности бюджетного управления. Для достижения значимых результатов менеджменту органов государственной власти города необходимо научиться качественно использовать имеющиеся инструменты.

Список использованной литературы:

1. Афанасьев М.П. Бюджет и бюджетная система: Учебник для вузов // М.П. Афанасьев, А.А. Беленчук, Н.Н. Шаш; под редакцией М.П. Афанасьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт. – 2025. – 770 с.
2. Головачева Л.Н. Актуальные проблемы бюджетной политики субъектов Российской Федерации // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2025. – № 1(243). – С. 97 – 105.
3. Макашина О.В. Бюджетное планирование и прогнозирование: Учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М. – 2024. – 247 с.
4. Ниналалова Ф.И. Бюджетная система Российской Федерации: Учебник. – Москва: ИНФРА-М. – 2023. – 297 с.
5. Рашидов А.Р. Бюджетная политика Российской Федерации в современных экономических условиях // Студенческий. – 2024. – № 22-5(276). – С. 34 – 37.
6. Портал Правительства Москвы «Открытый бюджет города Москвы». – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://budget.mos.ru>.

УДК 316.77+004.738.5+070

РЕКЛАМА В ЗАКРЫТЫХ ЭКОСИСТЕМАХ (СОЦСЕТИ, МЕССЕНДЖЕРЫ) И ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПУЗЫРЕЙ СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ И МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

Матвеева Аделина Евгеньевна,
Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва

E-mail: adelina180311@gmail.com

Аннотация. Цифровая среда коммуникации претерпела фундаментальные изменения с переходом к доминированию закрытых экосистем – социальных сетей (VK, Telegram, зарубежные аналоги) и мессенджеров (WhatsApp, Viber, Telegram). Эти платформы, стремясь максимизировать вовлеченность и рекламную эффективность, активно внедряют алгоритмы персонализации контента и таргетированной рекламы. Теоретической основой работы послужили концепции «информационного пузыря» (Э. Паризер), «эхо-камеры» (К. Санстейн), теории медиатизации и общества риска (У. Бек, Н. Луман). В маркетинговом аспекте исследование опирается на работы по поведению потребителей в digital-среде (Ф. Котлер, Д. Шиффман), таргетированной рекламе и экономике внимания (Т. Ву). Результаты исследования могут быть использованы: маркетологами для разработки более тонких и этичных таргетинговых стратегий; медиапланерам для оценки рисков кампаний; создателям образовательных программ по цифровой грамотности; рядовым пользователям для повышения осознанности цифрового потребления.

Abstract. The digital communication environment has undergone fundamental changes with the transition to the dominance of closed ecosystems - social networks (VK, Telegram, foreign analogues) and instant messengers (WhatsApp, Viber, Telegram). These platforms, striving to maximize engagement and advertising effectiveness, are actively introducing algorithms for content personalization and targeted advertising. The theoretical basis of the study is the concepts of the "information bubble" (E. Pariser), "echo chamber" (K. Sunstein), the theory of mediatization and risk society (W. Beck, N. Luhmann). In the marketing aspect, the study is based on works on consumer behavior in the digital environment (F. Kotler, D. Schiffman), targeted advertising and the attention economy (T. Wu). The results of the study can be used: by marketers to develop more subtle and ethical targeting strategies; by media planners to assess campaign risks; by creators of educational programs on digital literacy; by ordinary users to increase awareness of digital consumption.

Ключевые слова: реклама, закрытая экосистема, социальная сеть, социокультурный и маркетинговый анализ.

Key words: advertising, closed ecosystem, social network, sociocultural and marketing analysis.

Введение. Актуальность

Современный маркетинг сосредоточен в закрытых экосистемах, где владелец платформы контролирует интерфейс, правила и главное – потоки данных. Алгоритмы на основе машинного обучения создают уникальный информационный ландшафт для каждого пользователя. Реклама, будучи неотъемлемой частью этого ландшафта, не просто встраивается в контент, но и активно участвует в его формировании, подкрепляя и усиливая уже выявленные интересы [6]. Проблемная ситуация: существует конфликт между краткосрочной маркетинговой эффективностью (высокий CTR, конверсии за счет гиперперсонализации) и долгосрочными негативными последствиями: для общества – сужение кругозора, усиление когнитивных искажений; для бизнеса – «замыливание» аудитории, рост скепсиса к любой рекламе, этические репутационные риски. Актуальность темы обусловлена растущим общественным и академическим дискурсом о регулировании алгоритмов и цифровом суверенитете личности.

Основная часть

«Больше половины россиян испытывают стресс из-за избытка окружающей их рекламы, говорят данные НАФИ. При этом практически столько же, по оценкам «Ромир», признаются, что она помогает им принимать решения при покупке. Главное, чтобы реклама появлялась в нужный момент, а не становилась раздражающим информационным шумом. Треть респондентов отмечает пользу персонализации, которая позволяет быстрее находить нужные товары и сервисы» отмечает Илья Сизов.

На этом фоне экосистемы, совмещающие контент, финтех и торговлю – такие, как «Яндекс» или «Сбер» – могут стать новыми игроками на рекламном рынке. Сочетая многомиллионную аудиторию и технологии искусственного интеллекта для таргетинга, они могут создавать максимально точную коммуникацию с пользователем пишет об особенностях рекламного рынка в экосистемах рассказывает управляющий директор группы компаний Okkam Михаил Шкляев: «Обычно экосистемы довольно много знают и могут выбирать более или менее релевантный момент для того, чтобы эту самую рекламу показать – и с точки зрения знаний о том, что конкретно сейчас интересует человека, и с точки зрения потребительского пути. Они могут выдать релевантную скидку, обратиться к человеку так, что он это воспримет лучше, чем в среднем в массовой рекламе. Понятно, что для этого надо очень хорошо работать и с данными, и с креативом, и с самим предложением, которое выкатывается потребителю. С ростом применения машинного обучения донести информацию становится проще, и для пользователя она становится понятней».

Крупнейшие экосистемы активно развивают собственные AdTech-платформы и бесшовно внедряют рекламные инструменты в различные продукты. Например, «Яндекс» недавно запустил программу лояльности «Свои Плюсы»: пользователям она позволяет находить новые сценарии применения сервисов и получать за это бонусы, а для компаний-партнеров это возможность рассказать о своих предложениях потребителю [3, с. 101]. Экосистемы

предлагают бизнесу доступ к лояльной, вовлеченной и хорошо изученной аудитории. И в этом едва ли не главное их преимущество для рекламодателя, говорит председатель правления компании Digital Alliance Александр Захаров: «Первое, чем владеет экосистема, – это данные. Это на самом деле топливо для ракет, которое позволяет им лететь дальше, точнее, быстрее. Экосистемы используют эти данные и рекламные продукты для кросс-продаж внутри, повышают средний доход на пользователя. Если пользователь использует один продукт, то есть смысл продать ему еще несколько. Рекламодателю они предлагают уникальные данные – это главная причина, зачем рекламодатель идет к экосистеме. В зависимости от категории рекламодателя, он выберет экосистему, которая обладает теми данными, которые позволяют получить наиболее эффективный результат для его задач» [1, с. 58].

Являясь мегапопулярной коммуникационной площадкой, социальные сети наглядно демонстрируют движение современной культуры от слова к изображению [8, с. 12]. Социальные сети – это пространство, где торжествует визуальный контент во всем его многообразии: эмодзи, фото, мемы, «жабы», видео, gif-изображения, фоны, рисунки, рамки, фильтры и т. д. [11] Пользователи социальных сетей – аудитория не столько читающая, сколько смотрящая. На чтение текстов у нее нет времени, а иногда и возможностей; потребление медиаконтента происходит «на бегу» и в «кислотной среде» (пользователя все время что-то отвлекает: всплывающие рекламные баннеры, сообщения из мессенджеров, подписки, смс-уведомления). Пользователь не хочет следить за развитием темы – «ему нужны результаты и итоги», он хочет получить «полную картину событий и объяснение, что за ним стоит» [15]. В противном случае сообщение будет отфильтровано как информационный мусор.

Объектом исследования выступают процессы распространения и потребления рекламного контента в закрытых цифровых экосистемах (соцсети VK, Одноклассники; мессенджеры Telegram, WhatsApp). Предметом исследования является взаимосвязь между практиками таргетированной рекламы, работой алгоритмов рекомендаций и феноменом информационного пузыря, а также восприятие этой взаимосвязи пользователями.

Границы исследования – российский цифровой сегмент, пользователи в возрасте 18-45 лет. Цель исследования: на основе социокультурного и маркетингового анализа выявить специфику влияния рекламы в закрытых экосистемах на формирование информационных пузырей и предложить механизмы смягчения негативных последствий.

Основная гипотеза: пользователи, демонстрирующие высокое удовлетворение от релевантности таргетированной рекламы, как правило, имеют пониженный уровень критической рефлексии относительно работы алгоритмов и минимизации своего информационного кругозора, что усиливает эффект информационного пузыря.

Способ проверки: проведение онлайн-опроса, измеряющего отношение к рекламе, оценку ее релевантности, а также тестирование знаний об алгоритмах и практиках цифровой гигиены.

Этап 1. Подготовительный (сентябрь-октябрь 2024).

– Теоретический анализ: обзор научной литературы, паттернов регулирования (ФЗ «О рекламе», GDPR).

– Анализ вторичных данных: статистика Mediascope по медиапотреблению, отчеты VK о рекламных возможностях.

– Разработка концептуальной модели исследования.

Этап 2. Основной (ноябрь 2024 – январь 2025).

– Разработка инструментария: анкета для пользователей и гайд для экспертных интервью.

– Социологический опрос (n=143):

1. Блок 1: Оценка частоты и релевантности рекламы в разных экосистемах.

2. Блок 2: Тест на понимание принципов таргетирования и алгоритмов.

3. Блок 3: Практики цифровой гигиены (настройки конфиденциальности, поиск альтернативных взглядов).

4. Блок 4: Демография.

– Экспертные интервью (n=5): с маркетологами и медиааналитиками о трендах, эффективности и этике таргетинга.

– Обработка данных: статистический анализ (корреляции, кластеризация), качественный анализ интервью.

Этап 3. Заключительный (февраль-март 2025).

– Интерпретация результатов, проверка гипотезы.

– Разработка итоговой модели и практических рекомендаций.

– Оформление выводов и положений на защиту.

Значительную роль в формировании новой медиакультуры играет реклама. В силу популярности площадки рекламодатели перераспределяют рекламные бюджеты в пользу социальных сетей. Объемы рынка digital-рекламы с каждым годом растут, коммуникация в социальных сетях все более коммерциализируется, отмечает Ю. Сергеева.

По результатам анкетирования пользователи были разделены на 3 кластера:

1. «Доверчивые консьюмеры» (35%): высоко оценивают релевантность рекламы (>8/10), считают ее полезной, но демонстрируют низкую осведомленность о сборе данных и алгоритмах (<30% правильных ответов в тесте). Активно кликают на рекламу. Минимально используют настройки приватности.

2. «Критичные скептики» (40%): оценивают релевантность средне (5-7/10), часто испытывают раздражение от навязчивости. Обладают средней осведомленностью об алгоритмах (50-70%). Частично корректируют настройки, но чувствуют бессилие перед системой.

3. «Осознанные практики» (25%): низко оценивают релевантность, целенаправленно игнорируют таргетированную рекламу. Имеют высокую осведомленность (>80%). Регулярно чистят кэш, используют incognito-режим, сознательно диверсифицируют источники информации.

На основе анализа предложена двухуровневая система рекомендаций.

Уровень 1. Для маркетологов и бизнеса (этика и эффективность):

1. Принцип прозрачности: В рекламных кабинетах и публичных отчетах доступно объяснять базовые принципы таргетинга («вам показывается это, потому что...»).

2. «Таргетинг с люфтом»: Намеренное включение в аудиторию 10-15% «непрофильных» пользователей для расширения охвата и снижения эффекта пузыря.

3. Фокус на креативе и контексте: Смещение бюджета в сторону качественного контента и контекстной рекламы (в тематических сообществах).

4. Этический аудит алгоритмов: Внедрение внутренних проверок на предмет дискриминации или вредоносного сужения контента.

Уровень 2. Для пользователей и образовательных институтов (цифровая грамотность):

1. Образовательные инфографики и короткие гайды: как работают алгоритмы основных платформ, где находятся настройки конфиденциальности и рекламных предпочтений.

2. Практика «информационной диеты»: Сознательное подписание на паблики/каналы с противоположными взглядами, использование поиска вместо ленты новостей.

3. Продвижение инструментов «прокалывания пузыря»: Использование новостных агрегаторов без персонализации, VPN, альтернативных поисковых систем.

Таблица 1

Дорожная карта для маркетингового агентства (пример на 12 месяцев)

Этап	Сроки	Мероприятия	Ответственные	Ресурсы
1. Аудит	Мес. 1-2	Анализ текущих таргетинговых практик на предмет рисков создания пузырей.	Data Science отдел, арт-директор	Время специалистов
2. Обучение	Мес. 3	Воркшопы для стратегов и креативов по этике алгоритмов.	HR, приглашенный эксперт	50-100 тыс. руб.
3. Пилот	Мес. 4-6	Запуск 2-3 кампаний с принципом «таргетинга с люфтом» и прозрачным креативом.	Аккаунт-менеджеры, креативная группа	Бюджет пилотных кампаний
4. Оценка	Мес. 7	Сравнение эффективности пилотных и традиционных кампаний (охват, вовлеченность, лояльность).	Аналитики	Время аналитиков
5. Внедрение	Мес. 8-12	Интеграция успешных практик в стандартные процедуры агентства, разработка гайда для клиентов.	Руководство агентства	—

Повышение доверия к брендам, рост долгосрочной лояльности, снижение репутационных рисков, формирование конкурентного преимущества на рынке.

Проведенное исследование подтвердило, что реклама в закрытых экосистемах является не просто инструментом продаж, но и активным агентом формирования информационной реальности пользователя. Алгоритмы персонализации, оптимизированные под краткосрочное вовлечение, способствуют созданию устойчивых информационных пузырей, что имеет двойные негативные последствия: социокультурные (поляризация) и маркетинговые (снижение доверия).

Основным вкладом работы является:

– Эмпирическое подтверждение связи между не критичным принятием персонализированной рекламы и низкой осведомленностью о механизмах ее работы.

– Разработка двухуровневой системы рекомендаций, направленной как на бизнес (этичный и эффективный таргетинг), так и на гражданское общество (развитие цифровой грамотности).

– Конкретизация понятия «информационный пузырь» применительно к рекламному контенту и операционализация его для дальнейших исследований.

Выводы

Перспективы дальнейших исследований видятся в изучении специфики формирования пузырей в разных типах экосистем (мессенджеры vs. видеохостинги), в кросс-культурных сравнениях, а также в разработке технологических решений (например, алгоритмов, целенаправленно вносящих информационное разнообразие).

Список использованной литературы:

1. Schein Edgar H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. – 1985. – 458 p.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. «Другой» менеджмент: ветер перемен // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 3. – С. 105-126.

3. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография. М.: РУДН. – 2011. – 152 с.

4. Кречетников К.Г. Сущность, элементы и функции корпоративной культуры // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2015. – № 6-2 (11). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/elementy-korporativnoy-kultury-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 12.12.2025).

5. Официальный сайт межрегиональной общественной организации «Ассоциация менеджеров». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://amr.ru/> (дата обращения: 12.12.2025).

6. Севумян Э.Н. Понятия «корпоративная культура» и «организационная культура»: социально-философский анализ // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. – 2017. – Т. 6. № 5А. – С. 61-68.

7. Соломанидина Т.О. Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими ресурсами: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2003. – 356 с.
8. Тихомирова О.Г. Формирование и развитие организационной культуры: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб.: СПб ГИТМО. – 2003. – 20 с.
9. Томилов В. Формирование организационной культуры экономических систем // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 1. – С. 69-73.
10. Труфанов А.В. Основные подходы к диагностике организационной культуры. Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (февраль 2014 г.). Пермь: Меркурий. – 2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/93/4513/> (дата обращения: 12.12.2025).
11. Чистюхина Ю.С. Корпоративная среда как условие формирования корпоративной культуры вуза // Молодой ученый. – 2011. – № 11. Т. 2. – С. 193-197.
12. Чуданова Л.Г., Пеша А.В. Корпоративная культура на этапе начала предпринимательской деятельности // Human Progress. – 2017. – № 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-na-etape-nachalapredprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 12.12.2025).
13. Шварц Ш. Культурные ценностные ориентации: природа и следствия национальных различий // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2008. – Т. 5. № 2. – С. 37-67.
14. Шелякина А.В. Корпоративная культура организации // Молодой ученый. – 2018. – № 14 (200). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/200/49167/> (дата обращения: 12.12.2025).
15. Шинкаренко О.Н. Корпоративная культура: мифы и реальность // Кадры предприятия. – 2016. – № 9. – С. 34-35.
16. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Выпрямкин Б.С. Организационная культура предприятия: типы и модели // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2013. – № 2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik-ku.ru/articles/2013/2/9.pdf> (дата обращения: 12.12.2025).

УДК 33

**ДЕВЕЛОПМЕНТ В ЭПОХУ ВЫСОКИХ СТАВОК:
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ 2025 ГОДА
И СРАВНИТЕЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
ЛИДЕРОВ РЫНКА (ПИК, «САМОЛЕТ», ЛСР)**

Евдокимова Ксения Игоревна
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Санкт-Петербург
E-mail: kievdokimova@edu.hse.ru

Аннотация. Российский рынок девелопмента в 2025 году вступил в фазу фундаментальной трансформации: завершение эпохи массовой льготной ипотеки, жесткая денежно-кредитная политика ЦБ и структурная перестройка экономики сформировали новую реальность, ключевыми вызовами которой стали сжатие спроса (продажи упали на 26% в первом полугодии), рост себестоимости и рекордное давление на ликвидность. Настоящее исследование предлагает комплексный анализ отрасли через сравнение стратегий трех публичных лидеров – ГК «Самолет», ГК ПИК и Группы ЛСР. На основе актуальных данных финансовой отчетности за 2025 год и аналитики ведущих отраслевых центров («Дом.РФ», «Яков и Партнеры», ЕРЗ.РФ) в статье раскрываются принципиальные различия в бизнес-моделях компаний: от агрессивного роста с высокой долговой нагрузкой («Самолет») до сбалансированной политики с акцентом на устойчивость (ЛСР) и промежуточной модели с уникальным запасом ликвидности (ПИК). Отдельное внимание уделяется структурным сдвигам в отрасли: региональной перебалансировке (доля столичных агломераций снизилась с 41% до 30% за пять лет), технологической трансформации и консолидации рынка. В заключении представлен прогноз на 2026-2027 годы и обоснован вывод: в новой реальности долгосрочную устойчивость обеспечивают не масштаб, а сбалансированность, операционная эффективность и способность адаптироваться к изменившимся условиям.

Abstract. The Russian development market entered a fundamental transformation in 2025: the end of the era of mass preferential mortgages, the tight monetary policy of the Central Bank and the structural restructuring of the economy created a new reality, the key challenges of which were the compression of demand (sales fell by 26% in the first half of the year), rising costs and record pressure on liquidity. This study offers a comprehensive analysis of the industry through a comparison of the strategies of three public leaders –GC “Samolet”, GC PIK and LSR Group. Based on up-to-date financial reporting data for 2025 and analytics from leading industry centers (“Dom.RF”, “Yakov and Partners”, ERZ. The article reveals fundamental differences in the companies' business models: from aggressive growth with a high debt burden (“Samolet”) to a balanced policy with an emphasis on sustainability (LSR) and an intermediate model with a unique reserve of liquidity (PIK). Special attention is paid to structural shifts in the industry: regional rebalancing (the share of metropolitan areas decreased from 41% to 30% in five

years), technological transformation and market consolidation. In conclusion, the forecast for 2026-2027 is presented and the conclusion is substantiated: in the new reality, long-term sustainability is ensured not by scale, but by balance, operational efficiency and the ability to adapt to changing conditions.

Ключевые слова: российский девелопмент, финансовое положение застройщиков, рынок жилищного строительства, льготная ипотека, высокая ключевая ставка, ГК «Самолёт», ГК ПИК, Группа ЛСР.

Key words: Russian development, financial situation of developers, housing construction market, preferential mortgage, high key rate, GC "Samolet", GC PIK, LSR Group.

Введение. Актуальность

Текущее состояние и структурные изменения в российском девелопменте
Макроэкономический контекст и общие тренды

Для российского девелопмента 2025 год стал периодом адаптации к «новой нормальности» [2]. После введения ограничений на массовую выдачу программ льготной ипотеки летом 2024 года рынок столкнулся с масштабным падением спроса [3, 10]. Ключевая ставка Центрального Банка, оставшаяся высокой на протяжении большей части года, сделала рыночную ипотеку недоступной для большинства потенциальных потребителей. По данным аналитического центра «Дом.РФ», на рынке жилья наблюдалось существенное сжатие спроса, в связи с чем за первое полугодие 2025 года продажи квартир упали у большинства застройщиков [1]. Объем ввода многоквартирных домов в текущем году, по оценкам экспертов «Яков и Партнеры» и ЕРЗ.РФ, может снизиться до 41 млн м², а перенос ввода на будущие периоды уже достиг исторического максимума в 16,2 млн м² [3, 8].

Ключевые вызовы 2025 года:

1. Сжатие спроса и ужесточение условий финансирования. Продажи жилья в новостройках в первом полугодии 2025 года снизились на 26% год к году [1]. Сильнее всего пострадали регионы с перегретым рынком: Краснодарский край (-46% г/г), Новосибирская (-42% г/г) и Свердловская (-39% г/г) области [1, 8]. При этом основным драйвером спроса всё ещё остается семейная ипотека, на которую приходится до 90% всех ипотечных сделок [8].

2. Рост себестоимости и снижение маржинальности. Повышение цен строительных материалов, логистические издержки и дефицит рабочей силы привели к росту себестоимости строительства, опережающему темпы инфляции. Как следствие, маржинальность проектов, по данным Минстроя, упала до 12-15% [10].

3. Регуляторные изменения и давление на модель проектного финансирования. Высокие ставки по проектному финансированию (выросшие с 9,4% до 10,8% в 2025 году) и ужесточение требований банков к заемщикам создают дополнительную нагрузку на ликвидность девелоперов [7]. Доля отказов по ипотечным заявкам достигла рекордных 67% [9].

Основная часть**Сравнительный анализ лидеров рынка: ПИК, «Самолет» и Группа ЛСР**

В текущих условиях стагнации рынка стратегии ключевых игроков существенно различаются, что наглядно демонстрирует их финансовая отчетность и операционные показатели.

ГК «Самолет», сохраняющая лидерство по объему текущего строительства, столкнулась с наиболее серьезными вызовами. Компания, ранее делавшая ставку на агрессивный рост и высокую долговую нагрузку, в 2025 году продемонстрировала резкое падение ключевых показателей. По данным за первое полугодие 2025 года, выручка компании упала на 43% год к году, а объем проданных площадей сократился на 40%, однако во втором полугодии ситуация значительно улучшилась: по итогам III квартала 2025 года объем продаж вырос на 54% год к году в денежном выражении, а выручка на 34%, значительно опередив среднерыночные 9% [4, 6]. Однако за этими цифрами скрываются серьезные структурные проблемы, что подтверждает чрезмерная закредитованность и низкая ликвидность корпорации, делающие её бизнес-модель крайне уязвимой в условиях сжатия спроса и высоких ставок.

ГК ПИК занимает промежуточное положение, демонстрируя устойчивость, несмотря на давление на рентабельность. По итогам первого полугодия 2025 года компания увеличила выручку на 23,9% (до 328 млрд руб.), а в Москве продолжает удерживать лидерство с долей 13,1% от общего объема строящегося жилья. Однако, аналогично ситуации конкурентов, рентабельность ПИКа снизилась: валовая маржинальность упала до 19,6%, а чистая прибыль сократилась на 22% год к году [6]. Долговая нагрузка выросла на 12%, достигнув 720,8 млрд руб [6]. Тем не менее, ключевое отличие ПИКа от «Самолета» – высокие показатели ликвидности и уникальная структура долга. Благодаря значительному объему денежных средств на эскроу счетах, компания обеспечивает себе существенный запас прочности в условиях дорогого финансирования и позволяет легче адаптироваться к кризисным явлениям [4]. Однако сохраняющаяся высокая концентрация бизнеса в Московском регионе делает компанию уязвимой к локальным колебаниям спроса.

Группа ЛСР, напротив, демонстрирует наиболее сбалансированный подход, хотя ей и не удалось полноценно избежать негативных последствий изменений на рынке. Сфокусированная на Санкт-Петербурге и Ленинградской области, компания сохраняет высокую маржинальность и комфортный уровень долговой нагрузки. Хотя в первом полугодии 2025 года ЛСР показала снижение продаж на 20% в денежном выражении и зафиксировала чистый убыток 2,5 млрд руб. из-за роста процентных расходов, сильные позиции в Московском и Петербургском регионах, а также успешное рефинансирование долга позволили компании ускорить рост во втором полугодии: в IV квартале продажи выросли на 73% год к году [6]. Финансовая устойчивость позволяет ЛСР легче адаптироваться к кризисным явлениям, хотя растущая доля нераспроданных площадей (52%) остается вызовом на ближайшую перспективу.

Рынок девелопмента разделился на тех, кто платит за предыдущий рост сейчас, и тех, кто сохранил устойчивость за счет своей консервативной политики. Успех ПИКа в удержании доли рынка на фоне падающей

эффективности указывает на то, что масштаб и ликвидность становятся в сложившейся ситуации на рынке важнее маржинальности.

Обновленные тренды в отрасли девелопмента как ответ на структурные изменения рынка застройщиков

Важно отметить о зарождении тенденции расширения географического присутствия на рынке, которая становится критическим фактором успеха. Данную теорию подтверждает кейс компании GlogaX, которая, в отличие от лидеров, продемонстрировала трехкратный рост прибыли (+267%) в первом полугодии 2025 года. Ключевым фактором стала агрессивная региональная экспансия: доля продаж за пределами Москвы и области выросла с 5% до 63%, а приобретение игрока в Приморском крае позволило выйти на новые рынки с более низкой стоимостью входа [4]. Этот пример подтверждает тезис о том, что в условиях стагнации в столицах, потенциал роста смещается в регионы.

На уровне продукта также наблюдается два разнонаправленных тренда. С одной стороны, девелоперы вынуждены оптимизировать метраж, чтобы сохранить доступность жилья для конечного потребителя: средняя площадь квартир сокращается, в частности, это касается массового сегмента. С другой стороны, в Москве фиксируется изменение тренда предложения и его перераспределение: значительная часть спроса сместилась в более дорогие сегменты. В связи с этим доля массовых новостроек в структуре предложения столицы достигла своего исторического минимума, уступая место бизнес-классу, где маржинальность выше, а зависимость от льготных программ ниже [3, 10].

Прогноз по основным показателям на 2026-2027 годы

По вводу жилья ожидается дальнейшее снижение. Прогноз Минстроя на 2025-2026 годы составляет около 100 млн м² совокупно [11], однако к 2027-2028 годам аналитики не исключают более глубокого падения в многоквартирном сегменте. Цены на новостройки продолжают расти [5], но темпами, близкими к инфляции или незначительно опережающими ее. В III квартале 2025 года впервые после отмены массовой льготной ипотеки рост цен (2%) превысил инфляцию (0,5%), что было вызвано оживлением спроса на фоне слухов об ужесточении условий семейной ипотеки. В 2026 году такая волатильность скорее всего сохранится: спрос будет «пульсирующим» и чувствительным к новостному фону об изменениях в госпрограммах.

Выводы

Российский девелопмент вступает в фазу зрелости. Закончилось время экстенсивного роста, наступает эра, когда на первый план выходят операционная эффективность, финансовый менеджмент и умение точно понимать потребности изменившегося потребителя. Анализ лидеров отрасли – ПИКа, «Самолета» и ЛСР – убедительно доказывает: долгосрочную устойчивость обеспечивает не масштаб, а сбалансированность, умеренность в долговой политике и способность адаптироваться к реалиям «новой нормальности».

Список использованной литературы:

1. ДОМ.РФ. (2025, 18 апреля). ДОМ.РФ: за 5 лет распроданность жилых новостроек сократилась в 1,5 раза, но соотношение ее значения и стройготовности идеально – 74%. – ЕРЗ.РФ. – [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://erzrf.ru/news/domrf-za-5-let-rasprodannost-zhilykh-novostroyek-sokratilas-v-15-raza-no-sootnosheniye-yeye-znacheniya-i-stroygotovnosti-idealno-74?search=РАСПРОДАНИ>

2. Яков и Партнеры & ЕРЗ.РФ. (2025, 4 декабря). Новая нормальность: что будет происходить с российским рынком недвижимости в 2026 году. – Ведомости. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/12/04/novaya-normalnost-chto-budet-proishodit-s-rossiiskim-rinkom-nedvizhimosti-v-2026-g

3. Известия. (2025, 4 декабря). Объем ввода жилой недвижимости в России может снизиться до 41 млн кв. м. – Известия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iz.ru/2001865/2025-12-04/obem-vvoda-zhiloi-nedvizhimosti-v-rossii-mozhet-snizitsia-do-41-mln-kv-m>

4. Радио РБК. (2025, 10 сентября). Цифры не врут: с какими результатами застройщики завершили полугодие. – РБК Компании. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://realty.rbc.ru/news/68c1029a9a7947485725fec8>

5. Строительная газета. (2025, 24 декабря). Девелопмент в эпоху перемен – что ждет рынок в ближайшие годы? – Строительная газета. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stroygaz.ru/news/info-partners-news/development-v-epokhu-peremen-chto-zhdet-rynok-v-blizhayshie-gody/>

6. АО «Аналитический центр». (n.d.). Центр раскрытия корпоративной информации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-disclosure.ru>

7. Журнал «Компания». (2025, 28 августа). Российские девелоперы сократили инвестиции в недвижимость на 44%. – Журнал «Компания». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ko.ru/news/rossiyskie-developery-sokratili-investitsii-v-nedvizhimost-na-44/>

8. ЕРЗ.РФ. (2024, 6 декабря). Эксперты ДОМ.РФ, ГК Самолет и «Яков и Партнеры» рассказали, что происходит в девелопменте жилья и чего ожидать застройщикам. – ЕРЗ.РФ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://erzrf.ru/news/eksperty-domrf-gk-samolet-i-yakov-i-partnery-rasskazali-chto-proiskhodit-v-developmente-zhilya-i-chego-ozhidat-zastroyshchikam?erid=2SDnje5UuAG&tag=ТОП>

9. News.ru. (2025, 11 декабря). «Отказы достигли 67%»: в РГР признали недоступность жилья для россиян. – News.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.ru/nedvijimost/otkazy-dostigli-67-v-rgr-priznali-nedostupnost-zhilya-dlya-rossiyan>

10. Interfax. (2025, 19 декабря). Новостройки тормозят всё: цены, спрос, предложение и ипотеку. – Interfax. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax-russia.ru/realty/analytics/novostroyki-tormozyat-vse-ceny-spros-predlozhenie-i-ipoteku>

11. РИА Недвижимость. (2025, октябрь 14). Минстрой: в России по итогам года введут 100-102 млн "квадратов" жилья. – РИА Новости Недвижимость. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://realty.ria.ru/20251014/rossija-2048136143.html>

УДК 338.48

ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АВТОРСКИХ ТУРОВ НА СЕВЕРНОМ КАВКАЗЕ

*Борисова Анна Сергеевна,
Санкт-Петербургский государственный экономический
университет, г. Санкт-Петербург*

E-mail: borisowa.anutcka@yandex.ru

***Аннотация.** В статье рассматривается потенциал развития авторских туристских продуктов на территории Северного Кавказа. На основе проведенного анализа уникального природного и культурного потенциала региона выявлены особенности организации разработки авторских путешествий. В работе выявлены основные проблемы, сдерживающие развитие данного направления. В качестве перспективных направлений предложены тематические туры, внедрение цифровых технологий.*

***Abstract.** The article examines the potential for the development of author's tourism products in the North Caucasus. Based on an analysis of the region's unique natural and cultural potential, the article identifies the specific features of organizing author's travel. The paper identifies the main challenges that hinder the development of this area. The article suggests themed tours and the introduction of digital technologies as promising areas.*

***Ключевые слова:** авторский тур, Северный Кавказ, специальные виды туризма, этнографический туризм, культурный туризм.*

***Keywords:** author's tour, North Caucasus, special types of tourism, ethnographic tourism, and cultural tourism.*

Введение. Актуальность

Одним из приоритетных направлений в туристической деятельности является развитие программ авторских туристских маршрутов. Такой продукт пользуется особой популярностью у туристов в последнее годы и объясняется это возможностью в таком туре удовлетворить максимальные потребности туриста. На рынке туристских услуг появился новый формат организации путешествий – «авторские туры», которые предлагают вышли новые компании, блогеры, опытные путешественники как альтернатива уже заезженным маршрутам от туроператоров, работающих еще по привычному «устаревшему» формату.[5] Однако в научной литературе вопрос развития авторских туристских маршрутов рассмотрен не в полной мере, до конца не отражены проблемы и перспективы развития данного направления. Автором были рассмотрены проблемы и перспективы развития авторских туристских маршрутов на территории Северного Кавказа.

Актуальность исследования объясняется возросшим в последние годы интересом к дестинациям Северного Кавказа.

Цель исследования. Целью работы явилось изучение проблем и перспектив развития авторского туризма на территории Северного Кавказа.

Материал и методы исследования. При написании статьи были изучены нормативно-правовая литература, статистические и справочные материалы, работы зарубежных и российских авторов, занимающихся вопросами развития авторских туристских маршрутов. Анализ научных исследований касающихся, особенностей разработки авторской программы, методы, сравнения и синтеза.

Основная часть

Изучив литературу, посвященную теме авторских путешествий нами, было выявлено, что единого определения в российском законодательстве на данный момент нет, но наиболее полными определениями можно считать определение гидов-экскурсоводов: авторский тур – это путешествие, запланированное индивидуальным гидом, группой лиц или туристической компанией по специально разработанной программе, которая может включать природные достопримечательности, гастрономические изыски, объекты исторического показа или этнографические блоки[1]

Организатором тура выступает как один человек, который берет на себя функцию гида-экскурсовода, так и компания, сотрудничающая с авторами-гидами. По-сути организатор приглашает присоединиться к своему маршруту, который будет проходить как по общеизвестным, так и по новым интересным местам [4]

По нашему мнению, регион Северного Кавказа можно считать наиболее интересным для создания авторских туристских продуктов так как обладаем большим высоким туристическим потенциалом.

Одним из наиболее привлекательных ресурсов можно считать природно-географические. Местность этого региона богата красивыми природными локациями, как высокогорными, например, Эльбрус Домбай и плато Бермамыт, так и более равнинными. Также туристов привлекают уникальные минеральные источники, водопады и горные ущелья.

Наиболее интересным ресурсом данного региона можно считать культурное многообразие, так как в регионе проживает множество народов это и кабардинцы, и чеченцы и балкарцы, и другие народы, культура, традиции и кухня которых является хорошей базой для создания авторских путешествий с уклоном на этнографию и гастрономию.

Кроме того, регион обладает большой базой историко-археологического наследия, например, в Архызе сохранились средневековые городища, в Ингушетии башенные комплексы, а регион Кавказских Минеральных Вод посещали многие известные личности, оставившие свой след в развитии этой территории.

Расположение Кавказских Минеральных Вод настолько уникально, что всего за один день можно попасть в известные горные районы Кавказа, Домбая, Архыза, Приэльбрусья. Канатные дороги поднимут на высоту трех и более километров [3].

Таким образом, можно сказать, что регион обладает достаточным количеством ресурсов для создания авторских туристских продуктов. Однако помимо положительных факторов есть и некоторые проблемы, сдерживающие это развитие.

Проблема инфраструктуры является одной из наиболее серьезных. Комфортные условия для отдыха сконцентрированы в основном в известных туристских дестинациях, а в более горной местности наблюдается нехватка хорошей инфраструктуры питания и размещения.

Вторая проблема связана с имиджем региона, многие туристы едут на Кавказские Минеральные Воды, но отказываются от посещения Чечни, Ингушетии, Осетии так как плохо осведомлены и считают данные регионы небезопасными.

Третья проблема связана с кадровым дефицитом. Сегодня в регионе туризм развивается в достаточно хорошем темпе, открываются новые объекты размещения, создаются развлекательные объекты, открываются новые туристические локации, однако наблюдается острая нехватка профессиональных кадров как в гостиничной, так и в экскурсионной сфере. Процент гидов-экскурсоводов, прошедших аттестацию все еще довольно низкий, примерно половина экскурсий проводится лицами без образования, что сказывается на качестве и безопасности поездки.

Однако развитие авторских тур продуктов имеет некоторые перспективы в регионе Северного Кавказа. Авторские экскурсионные программы могут выступить средством диверсификации продуктов и повысить устойчивость туристской экономики. Перечислим некоторые возможные направления деятельности:

1. Создание экскурсионного маршрута по локальным направлениям:
 - историко-архитектурное (башенные комплексы в Ингушетии);
 - историко-культурное (литературный Кисловодск и Лермонтов на Кавказе);
 - гастрономическое (акцент на местную кухню, через различие блюд горцев от жителей более равнинной местности).

При разработке таких путешествий следует обратить внимание на более доступные направления в пределах территорий с развитой инфраструктурой, например, тематические экскурсии на территории городов Кавказских Минеральных Вод, это позволит снизить зависимость организации тура от погодных условий.

2. Развитие новых форматов путешествия, использование технологий дополненной реальности для реконструкции исторических храмов Архыза и т. д.

3. Продвижение региона для развития экстремального туризма, например тур на Бермамыт на мотоциклах или зиплайн в Дагестане и т. д.

Разработка авторских экскурсионных маршрутов по данным направлениям будет достаточно актуальна для региона, так как многие туристы приезжают на отдых не в первый раз и хотят не просто увидеть что-то новое, а получить новые эмоции и впечатления, незабываемый опыт, который как раз предполагают авторские экскурсионные программы.

Выводы

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что развитие авторского туризма на территории Северного Кавказа и Кавказских минеральных Вод позволит создать новый имидж региона, раскроет его уникальный потенциал. Развитие данного направления возможно лишь при преодолении инфраструктурных и имиджевых проблем. Таким образом, будет сформирован новый имидж региона и обеспечит устойчивую конкурентоспособность. Туристская дестинация Кавказских Минеральных Вод имеет богатую историю, у нее уже сформирована серьезная туристская привлекательность, обеспечивающая значительный потребительский поток. Данная дестинация не требует масштабных инвестиционных вложений на свое развитие, а срок окупаемости инвестиций может быть значительно меньше, чем при вложении инвестиций создающуюся новую туристскую зону. [2]

Список использованной литературы:

1. Боголюбов В.С., Боголюбова С.А., Кузнецова Е.А. Авторские туры как современный формат организации путешествий // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 1. С. 14-22;
2. Геворгян И.Р., Мельников М.С. Современное состояние туристской индустрии курортов Кавказских Минеральных Вод // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 913-924. – DOI 10.18334/err.14.3.120635
3. Ветитнев А.М., Журавлева Л.Б. Курортное дело: учебное пособие.– 2-е изд., стер. –М.: КНОРУС, 2009.-129 с.
4. Авторские туры: мифы и реальность. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nunataka.ru/turizm/avtorskie-tury-mify-i-realnost/> (дата обращения: 12.01.2026).
5. Особенности авторских путешествий: почему они лучше обычных? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://enciclopediya-geografa.ru/turizm/15247-osobennosti-avtorskih-puteshestviy-pochemu-oni-luchshe-obychnyh.html> (дата обращения: 20.01.2026).

УДК 33

**КРЕАТИВНЫЕ КЛАСТЕРЫ КАК СПОСОБ
УЛУЧШЕНИЯ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ**

Бурдовская Елена Юрьевна,
Останин Игорь Игоревич,
Игнатов Егор Дмитриевич,
Российский университет дружбы народов, г. Москва

E-mail: igost4@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается роль креативных кластеров как инструмента развития городской среды на примере города Норильска. Анализируются социально-экономические особенности монопрофильного промышленного города Арктической зоны Российской Федерации, а также проблемы культурного развития, досуговой активности населения и оттока молодежи. Особое внимание уделено понятию и видам креативных кластеров, их вкладу в экономический рост, инновационное развитие и формирование культурной активности городского сообщества. В работе представлен обзор существующих креативных кластеров Норильска и их соответствие мировой практике. Проведен экономический анализ деятельности музейно-выставочного комплекса «Музей Норильска» как одного из ключевых участников формирования креативного кластера города. Сделан вывод о значительном потенциале креативных индустрий в трансформации городской среды и устойчивом развитии Норильска в рамках стратегии «Норильск – 2035».

Abstract. This article examines the role of creative clusters as a tool for urban development, using Norilsk as a case study. It analyzes the socioeconomic characteristics of a single-industry industrial city in the Arctic zone of the Russian Federation, as well as issues of cultural development, leisure activities, and youth outflow. Particular attention is paid to the concept and types of creative clusters, their contribution to economic growth, innovative development, and the development of cultural activity in the urban community. The paper provides an overview of existing creative clusters in Norilsk and their alignment with international practice. An economic analysis of the Norilsk Museum and Exhibition Complex, a key player in the development of the city's creative cluster, is also conducted. It concludes that creative industries have significant potential for transforming the urban environment and promoting the sustainable development of Norilsk within the framework of the Norilsk 2035 strategy.

Ключевые слова: креативные кластеры, креативные индустрии, городская среда, развитие территорий, монопрофильный город, культурная политика, инновационное развитие, социокультурное развитие.

Key words: Creative clusters, creative industries, urban environment, territorial development, single-industry town, cultural policy, innovative development, socio-cultural development.

Введение. Актуальность

Норильск – развитая промышленная территория и промышленный центр Красноярского края. Основная особенность экономики города заключается в ее монопрофильном характере: горнодобывающая промышленность, цветная металлургия (градообразующее предприятие – публичное акционерное общество «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», далее – Компания) [6]. На 1 июня 2023 года постоянное население города Норильска составило 182 496 человек, увеличение на 5 193 человека (2,9%) за последние пять лет [7]. Норильск является одним из лидеров среди городов Арктической зоны по основным макроэкономическим показателям, однако уровень развития инновационного предпринимательства и цифровизации экономики остается недостаточным [9]. Город обладает развитой социальной инфраструктурой, однако стоит отметить, что спектр предоставляемых сервисных услуг относительно узок, и жители города проводят в два раза меньше времени на досуг вне дома по сравнению со средним показателем по Российской Федерации. Городская среда в основном имеет депрессивный характер [5].

Таким образом, в городе Норильске наблюдается ситуация, при которой существует потенциал для развития в различных областях, таких как туризм, самореализация и развитие населения, а также улучшение производства. В настоящее время в городе существуют такие программы и центры, например, Агентство Развития Норильска (АРН) и музейно-выставочный комплекс "Музей Норильска". Однако, их деятельность не всегда структурирована и не всегда направлена на достижение конкретных целей.

Основная часть

Когда речь заходит о текущей ситуации в городе Норильск, важно отметить, что на протяжении продолжительного времени культурная политика города (которая напрямую влияет на социокультурные мероприятия) была ориентирована на удовлетворение запросов администрации и главного предприятия (Норникель). Все социокультурные мероприятия проводились по одному и тому же шаблону, и у жителей сложилось впечатление, что город перестал развиваться. В результате возникло недоверие и опасения у горожан в отношении новых культурных проектов, а также пассивность в посещении новых городских культурных мероприятий. Это замедляет развитие культуры в городе, а общественное мнение становится негативным, что может отразиться на желании людей оставаться в этом городе и способствовать проблеме оттока молодого населения.

Креативные кластеры

Современная экономика и социокультурное развитие все больше зависят от роли креативных индустрий и креативных кластеров. Они играют важную роль в стимулировании инноваций, создании рабочих мест и обеспечении экономического роста. В данной работе рассматривается концепция креативных индустрий, их вклад в экономику и социокультурное развитие. Креативные кластеры представляют собой группы людей и организаций, объединенных

вокруг общих интересов и целей в области творчества, инноваций и культуры [11]. Виды креативных кластеров могут различаться в зависимости от их специфической области деятельности и местоположения.

Креативные индустрии охватывают широкий спектр секторов, которые основаны на использовании творческого потенциала и интеллектуальной собственности для создания и коммерциализации разнообразных культурных продуктов и услуг [11]. Они включают различные отрасли, такие как изобразительное искусство, литература, музыка, кино, телевидение, архитектура, дизайн, реклама, мода, игровая индустрия и другие.

Креативные индустрии представляют собой один из наиболее динамично развивающихся секторов мировой экономики. Они играют важную роль в создании рабочих мест, повышении привлекательности городов и регионов, стимулировании экспорта, привлечении инвестиций и обеспечении экономического роста. Кроме того, креативные индустрии способствуют развитию других отраслей, таких как туризм, розничная торговля и гостеприимство. [12]

Присутствие креативных профессионалов и организаций вблизи друг друга способствует активному обмену идеями, знаниями и опытом, что в свою очередь способствует появлению новаторских решений и стимулирует инновационное развитие. [10]

Креативные кластеры привлекают высококвалифицированных специалистов из различных креативных отраслей, что создает богатый резерв талантов, способствующий развитию креативности и привлечению инвестиций и возможностей. Кроме того, наличие исследовательских учреждений, университетов и образовательных центров внутри креативных кластеров способствует обмену знаниями между академическим сообществом и индустрией. Это партнерство приводит к прогрессу в исследованиях, разработке новых технологий и внедрению передовых идей.

Креативные кластеры вносят значительный вклад в местные и региональные экономики, создавая рабочие места, привлекая инвестиции и стимулируя инновации. Они часто становятся центрами культурного туризма, привлекая посетителей и стимулируя экономическую активность в связанных отраслях.

Креативные кластеры оказывают сильное культурное влияние, позволяя развивать художественное выражение, культурное разнообразие и вовлеченность сообщества. Они часто становятся центрами культурных мероприятий, фестивалей и творческих инициатив, повышая общее качество жизни в окружающих районах. [11]

Виды креативных кластеров в Норильске

Рассмотрев креативные кластеры города Норильска на 2020-2025гг., можно сделать вывод, что в городе функционируют 17 учреждений культуры и искусства разной формы собственности: муниципальные – 13, краевые – 2, негосударственные – 2 и большинство деятельности учреждений муниципальной собственности строится на выполнении конкретных задач, исходящих не от

городского сообщества, а от Администрации города Норильска. Однако в последнее время ситуация начинает меняться из-за имеющихся на территории заинтересованных организаций, готовых создавать и строить с нуля креативный кластер в Норильске.

Так стоит обратиться к видам креативных кластеров, которые существуют в мире по информации, предоставленной Всемирным банком, и сравнить их с тем, что уже есть на территории города Норильска.

Технологические кластеры включают в себя стартапы, высокотехнологичные компании, инкубаторы и акселераторы. Такие кластеры часто возникают в районах с высоким уровнем научных исследований и развитой научной инфраструктурой. Что касается Норильска, то стоит отметить, что сейчас Заполярный Государственный Университет претерпевает реконструкцию, после которой в нем будут отстроены научные лаборатории, которые будут являться научными центрами региона. Также в городе функционируют научные центры: IT-куб и Фаблаб, где все горожане могут попробовать создать свой продукт самостоятельно.

Культурные кластеры включают в себя художников, музыкантов, актеров, театры, галереи и другие культурные учреждения. Такие кластеры часто формируются в городах, где сосредоточены культурные мероприятия и есть хорошие музеи и интересная история. Так Норильск имеет у себя масштабный культурный комплекс, который состоит из музея, драматического театра, художественной галереи, художественных школ и уже строящегося музея современного искусства. Проявление культуры является одним из самых сильных на территории города и можно вокруг него и выстраивать масштабный креативный кластер.

Музыкальные кластеры включают в себя музыкантов, продюсеров, звукозаписывающие студии и других участников музыкальной индустрии. Такие кластеры часто формируются в городах с богатой музыкальной историей и культурой [10]. В Норильске имеется хорошая база для становления музыкального кластера. Город является местом становления хороших музыкантов, так как в городе функционирует музыкальная школа и есть множество коллективов, которые постоянно выступают на городских мероприятиях.

Социальные кластеры включают в себя социальных предпринимателей, некоммерческие организации, активистов и других людей, работающих над социальными изменениями и улучшением общества. Такие кластеры могут возникать в городах, где есть поддержка социального предпринимательства и активных гражданских инициатив. В Норильске есть сильная поддержка предпринимателей и других инициатив граждан в лице благотворительной программы Норникеля «Мир Новых Возможностей». Данная программа ежегодно выделяет миллионы рублей на данную программу, за счет чего в городе создаются полезные и прогрессивные проекты.

Образовательные кластеры включают в себя университеты, исследовательские центры, образовательные программы и другие организации, связанные с образованием и развитием интеллектуального потенциала. Такие

кластеры могут возникать в городах с высоким уровнем образования и научных исследований. В Норильске развитая система образования, особенно школьного. Школы постоянно коллаборируют между собой и создают проекты для развития образовательного кластера на территории города. Также компания Норникель может финансировать данные проекты.

Также в мировой практике есть архитектурные, медиа-кластеры, кинематографические, гастрономические, дизайнерские и игровые кластеры. Однако на территории города, данные комплексы либо не представлены, либо имеют слабое представительство, что не может перерасти в полноценный кластер в ближайшие несколько лет. Изучив существующие креативные кластеры в Норильске, можно отметить, что культурные кластеры являются одними из основных кластеров для развития и расширения кластера. Также в городе хорошо выстроенная система с научными и технологичными кластерами, которые взаимодействуют между собой и тем самым растут, как кластер.

Экономический разбор одного из игроков

Чтобы проанализировать работу креативного кластера, стоит обратиться к определенной организации, которая строит вокруг себя кластер на протяжении прошедших 5 лет – Музейно-выставочный комплекс «Музей Норильска».

Музейно-выставочный комплекс "Музей Норильска" является государственным учреждением, финансирование которого осуществляется через муниципальный заказ на протяжении пяти лет. Например, в 2018 году бюджетные ассигнования составляли 90 477 000 рублей, а в последующие годы они увеличивались: 2019 год – 93 601 000 рублей, 2020 год – 98 632 000 рублей, 2021 год – 111 551 000 рублей, 2022 год – 113 315 000 рублей [3]. Однако, наибольший интерес представляют другие источники финансирования, которые свидетельствуют о новом направлении развития музея после прихода нового руководителя, Натальи Федяниной, и объединения различных музейных площадок в один комплекс в 2016 году. Один из таких источников – это доход от основных видов деятельности музея, включая платные посещения посетителей.

Вторым источником финансирования является инновационная деятельность музея, которая осуществляется через получение грантовых средств для реализации проектов, направленных на решение вышеупомянутых проблем. В 2018 году музей принял участие в 6 конкурсах, и 5 из них стали победителями, что позволило привлечь общую сумму грантовых средств в размере 4 049 932,00 рублей [3]. Грантодателями выступили Благотворительный фонд Владимира Потанина и Благотворительная программа "Мир новых возможностей" ПАО "ГМК "Норильский никель". В 2019 году общая сумма привлеченных грантовых средств значительно возросла до 14 680 173 рублей благодаря долгосрочным и качественным проектам, направленным на привлечение горожан к процессу проектирования будущего музея. Даже в период пандемии музей продолжил расширять свою проектную деятельность, что отразилось в следующих цифрах: 2020 год – 18 402 615 рублей, 2021 год – 19 909 347 рублей [1; 2; 8].

В 2022 году музей Норильска активно восстанавливался после пандемии и претерпел ключевые изменения в своей развитой концепции. Одним из главных

событий было открытие нового музея современного искусства "АММА", на которое ПАО "ГМК "Норильский никель" выделило 4.3 миллиарда рублей в качестве основного партнера.

В 2022 году музей активно привлекал внебюджетные средства, что подчеркнуло его успех в инновационном развитии. Грантовая деятельность в этом году также получила поддержку от благотворительной программы ПАО "ГМК НорНикель", Благотворительного фонда Владимира Потанина, Фонда целевого капитала "Наш Норильск" и Фонда социальной помощи и поддержки "Свет". Количество выигранных проектов увеличилось до 7, общая сумма грантов составила 34 161 277 рублей [4]. Эти гранты были направлены на реализацию таких проектов, как "Музей города – всем городом" и "Норильск: действующие лица" – просветительские проекты, нацеленные на взаимодействие с жителями города, "(НЕ)тайное знание. Ликбез в поддержку современного искусства" и "PolArt. AR(t) – реальность" – основные задачи развития полярной арт-резиденции PolArt, а также "ЭкоЛОГИЧНО и Art-практично".

Выводы

Подводя итог всей работы стоит заметить, что в настоящий момент Норильск является основной точкой России в Арктической зоне. Для развития города разработана программа "Норильск – 2035", на которую выделено ГМК Норникель и правительством РФ в общей сложности 120 млрд. рублей. Данная программа поможет развить город не только с точки зрения инфраструктуры, но и поможет сформировать и расширить креативные кластеры на территории города.

Список использованной литературы:

1. Годовой отчет музейно-выставочного комплекса «Музей Норильска». – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://norilskmuseum.ru/wp-content/uploads/files/about/docs/Publichnyj_otchet_2018.pdf (дата обращения 13.11.2025);
2. Годовой отчет музейно-выставочного комплекса «Музей Норильска». – 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://norilskmuseum.ru/wp-content/uploads/2021/03/Публичный-отчет_2020.pdf (дата обращения 13.11.2025);
3. Годовой отчет музейно-выставочного комплекса «Музей Норильска». – 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://norilskmuseum.ru/wp-content/uploads/2022/02/Публичный-отчет-за-2021-год.pdf> (дата обращения 13.11.2025);
4. Годовой отчет музейно-выставочного комплекса «Музей Норильска». – 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://norilskmuseum.ru/wp-content/uploads/2022/03/Публичный-отчет-2022.pdf> (дата обращения 14.11.2025);
5. Климат и средняя погода в Норильске. – 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.norilsk-city.ru/regional/cayerkan/979/index.shtml> (дата обращения 10.11.2025);

6. Обзор документов по истории норильской культуры. – 2017. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://norilsk-city.ru/enterprise/18203/municipal/32294/32297/index.shtml> (дата обращения 10.11.2025);
7. Официальный сайт города Норильска. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.norilsk-city.ru/about/1242/index.shtml> (дата обращения 08.11.2025);
8. Официальный сайт города Норильска. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.norilsk-city.ru/regional/cayerkan/979/index.shtml> (дата обращения 12.11.2025);
9. «Потанинская деревня»: как власть подарила олигархам «Норникель» с Норильском и что из этого вышло. – 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://29.ru/text/politics/2021/05/29/69941006/> (дата обращения 11.11.2025);
10. Хакимова Е. Р. Креативный кластер как элемент креативного потенциала территории // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. №34. (дата обращения: 11.11.2025);
11. Юхина А.А. Концептуальные основы креативного кластера // Научные исследования и инновации. 2021. №10. (дата обращения: 13.11.2025);
12. Юхина А.А. Креативные кластеры в экономической системе // Научные исследования и инновации. 2021. №10. (дата обращения: 13.01.2025).

УДК 33

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ

Дмитриенко Диана Александровна,
Фомина Дарья Алексеевна,
Научный руководитель: Сергеева Ирина Александровна,
Московский финансово-юридический
университет, г. Москва

E-mail: iren2608@rambler.ru

Аннотация. В эпоху возрастающей глобализации и беспрецедентных экономических вызовов, таких как пандемии, геополитическая нестабильность, изменение климата и технологические сдвиги, финансовая безопасность приобретает особое значение для поддержания устойчивого развития на микро-, мезо- и макроуровнях. Данная статья исследует ключевые угрозы финансовой безопасности в условиях глобальных экономических вызовов, анализирует эффективные стратегии адаптации и предлагает перспективы для обеспечения устойчивого развития в динамично изменяющемся мире.

Abstract. In an era of increasing globalization and unprecedented economic challenges, such as pandemics, geopolitical instability, climate change, and technological shifts, financial security has become crucial for maintaining sustainable development at the micro, meso, and macro levels. This article explores the key threats to financial security in the face of global economic challenges, analyzes effective adaptation strategies, and offers perspectives on ensuring sustainable development in a rapidly changing world.

Ключевые слова: финансовая безопасность, глобальные экономические вызовы, финансовые риски, устойчивое развитие, стратегические меры.

Key words: financial security, global economic challenges, financial risks, sustainable development, strategic measures.

Введение. Актуальность

В современных условиях глобализации и динамического развития мировой экономики перед многими государствами возникает вопрос обеспечения финансовой безопасности, учитывая современные тенденции в развитии и возникающие межгосударственные вызовы и угрозы.

В современных научных исследованиях финансовая безопасность рассматривается как неотъемлемая часть национальной и экономической безопасности, что подчеркивает её значимость для каждого государства. Актуальность проблем финансовой безопасности обусловлена необходимостью готовности финансовой системы страны к оперативному и надежному обеспечению экономических нужд на должном уровне. В текущих условиях обеспечение финансовой безопасности является ключевым приоритетом финансовой политики государства.

Основная часть

Финансовая безопасность определяется как состояние финансовой системы и финансовых отношений, обеспечивающее благоприятные финансовые условия для социально-экономической и финансовой стабильности, сохранения целостности и единства финансовой системы (включая бюджетную, денежную, налоговую, кредитную и валютную сферы). Это также подразумевает успешное противодействие внутренним и внешним угрозам в финансовой сфере, с которыми сталкивается государство.

Финансовая безопасность государства – это финансовый суверенитет страны, другими словами, это комплекс мер направленный государством на эффективную организацию финансово-экономических отношений с соблюдением собственных интересов [5, с. 17].

Финансовая безопасность государства тесно связана с эффективностью работы органов власти, направленной на: поддержание стабильного функционирования платежных систем, обеспечение приемлемых экономических и финансовых показателей, гарантирование устойчивого экономического роста, защиту интересов национальной экономики, противодействие финансовым преступлениям, а также проведение эффективной монетарной политики и регулирование валютного курса.

Основополагающим документом, определяющим финансовую безопасность страны, является Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» от 13 мая 2017 г. № 208 [1]. Поскольку финансовая безопасность является составной частью экономической безопасности, в этом документе определены основные угрозы и вызовы, а также сформулированы цели, направления и задачи государственной политики в сфере обеспечения финансовой безопасности.

Глобальные экономические вызовы создают комплекс угроз для финансовой безопасности. Эти угрозы могут принимать различные формы: от макроэкономических шоков и финансовых кризисов до микрофинансовой уязвимости домохозяйств и предприятий [2, с. 793]. В связи с этим возникает острая необходимость в разработке и реализации эффективных стратегий адаптации, направленных на снижение рисков, повышение устойчивости и обеспечение устойчивого развития в условиях неопределенности.

Угрозы финансовой безопасности государства характеризуются высокой изменчивостью, разнообразием и, что особенно важно, непредсказуемостью. Это обусловлено тем, что финансовая система постоянно трансформируется под влиянием множества внешних экономических и политических факторов. Поэтому, даже при благоприятных обстоятельствах и относительно четком осознании национальных интересов, необходимо учитывать непредсказуемые факторы, способные вызвать потенциальные угрозы финансовой безопасности.

К ключевым причинам возникновения этих угроз относятся: глобализация экономики, концентрация капитала в руках немногих как на микро– (в рамках отдельного предприятия), так и на макроуровне (в развитых странах), высокая мобильность и взаимосвязанность финансовых рынков, основанные на современных информационных технологиях, а также зависимость внутренней и

внешней политики государств от мировых финансовых потоков [6, с. 135].

Под угрозами финансовой безопасности понимают факторы, которые создают или препятствуют опасности реализации национальных финансово-экономических интересов [4, с. 111]. Выделяют внутренние и внешние угрозы финансовой безопасности. Основные их виды представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные виды угроз финансовой безопасности Российской Федерации

Виды угроз	Проявление угрозы
Внешние угрозы	
Международные санкции и ограничительные меры	Введение санкций со стороны США, ЕС и других стран ограничивает доступ к международным финансовым рынкам, замораживает активы, усложняет проведение расчетов и привлечение инвестиций
Глобальные финансовые кризисы	Мировые кризисы, вызванные, например, пандемией. Пандемия COVID-19 показала уязвимость экономик к внешним шокам. Закрывание границ, снижение потребительского спроса и нарушения цепочек поставок привели к значительному экономическому спаду и увеличению государственного долга
Геополитические конфликты	Геополитическая нестабильность, включая торговые войны и конфликты, создает дополнительные риски для финансовой безопасности. Санкции и ограничения могут значительно повлиять на экономическое развитие и финансовые потоки
Киберугрозы и информационная безопасность	Атаки на банковские системы, платежные платформы и государственные информационные ресурсы могут привести к финансовым потерям и утрате доверия к финансовым институтам
Внутренние угрозы	
Недостаточная диверсификация экономики	Высокая зависимость от экспорта сырья, особенно нефти и газа, делает финансовую систему уязвимой к колебаниям цен на мировых рынках. Такая зависимость ограничивает возможности развития иных секторов и увеличивает риски кризисных ситуаций
Инфляционные риски и нестабильность курса рубля	Высокая инфляция и волатильность национальной валюты снижают покупательную способность населения, увеличивают издержки бизнеса и создают неопределенность на финансовом рынке
Криминализация и финансовые преступления	Отмывание денег, финансирование терроризма, мошенничество и другие преступные практики подрывают финансовую систему, создавая угрозу ее стабильности и репутации
Высокий уровень государственного долга	Государственный долг России в последние годы демонстрирует тенденцию к росту. По информации на 1 мая 2025 года, объем государственного внутреннего долга России составлял 24,99 трлн рублей. Высокий уровень долга может ограничивать возможности государства в осуществлении социальных программ и инвестиций в инфраструктуру, что, в свою очередь, негативно сказывается на финансовой безопасности
Социальные и демографические вызовы	Ухудшение демографической ситуации, снижение уровня доходов и социальная нестабильность могут привести к увеличению нагрузки на бюджет, сокращению налоговых поступлений и росту социальной напряженности

Для обеспечения финансовой безопасности в условиях глобальных экономических проблем необходимо разработать стратегии, направленные на минимизацию как внешних, так и внутренних угроз. Информация о возможных их видах систематизирована с помощью таблицы 2.

Таблица 2

Виды стратегий, направленные на минимизацию
угроз финансовой безопасности государства

Вид угрозы	Тип стратегии	Краткая характеристика стратегии
Внешние угрозы		
Международные санкции и ограничительные меры	Диверсификация рынков	Разработка новых торговых связей с странами, не участвующими в санкциях
	Улучшение внутреннего производства	Инвестиции в локализацию производства и развитие отечественных товаров
	Юридическая поддержка	Создание правовых механизмов для защиты интересов бизнеса и граждан от санкционных мер
Глобальные финансовые кризисы	Финансовая подушка безопасности	Создание резервных фондов для смягчения последствий кризисов
	Мониторинг и прогнозирование	Разработка систем раннего предупреждения о потенциальных кризисах
	Устойчивость финансовых институтов	Укрепление банковской системы и страховых компаний, повышение их капитализации
Геополитические конфликты	Дипломатические усилия	Активное участие в международных переговорах для снижения напряженности
	Энергетическая безопасность	Диверсификация источников энергии и маршрутов поставок
	Информационная безопасность	Укрепление систем защиты информации и противодействие дезинформации
Киберугрозы и информационная безопасность	Инвестиции в кибербезопасность	Увеличение финансирования на защиту информационных систем
	Обучение и осведомленность	Проведение тренингов для сотрудников компаний по вопросам кибербезопасности
	Сотрудничество с международными организациями	Обмен информацией и опытом в области киберзащиты
Внутренние угрозы		
Недостаточная диверсификация экономики	Поддержка новых отраслей	Государственное финансирование стартапов и инновационных компаний
	Развитие инфраструктуры	Инвестиции в транспорт, связь и логистику для поддержки разнообразных секторов
	Образование и подготовка кадров	Обучение специалистов в новых и перспективных отраслях
Инфляционные риски и нестабильность курса рубля	Монетарная политика	Ужесточение денежно-кредитной политики для контроля инфляции
	Финансовая грамотность	Обучение населения основам финансового планирования и управления личными финансами
	Создание резервов	Формирование валютных резервов для стабилизации курса
Криминализация и финансовые преступления	Ужесточение законодательства	Принятие мер по борьбе с финансовыми преступлениями и отмыванием денег
	Улучшение работы правоохранительных органов	Повышение эффективности расследования финансовых преступлений
	Образование и профилактика	Программы по повышению осведомленности населения о финансовых рисках
Высокий уровень государственного долга	Оптимизация бюджета	Сокращение неэффективных расходов и увеличение доходной части бюджета
	Стратегии управления долгом	Разработка долгосрочных планов по снижению уровня государственного долга
	Привлечение инвестиций	Стимулирование иностранного и внутреннего инвестирования
Социальные и демографические вызовы	Социальные программы	Разработка программ по поддержке населения в условиях экономических трудностей
	Инвестиции в здравоохранение и образование	Увеличение финансирования в ключевые социальные сферы
	Привлечение мигрантов	Разработка политик, направленных на привлечение рабочей силы из других стран

Применение предупреждающих угроз и противостояние вызовам на современном уровне позволит укрепить финансовый «иммунитет» российской экономики, повысит ее конкурентоспособность на мировом финансовом рынке [3, с. 177], что является актуальным для исследования. Российский финансовый рынок должен быть гибким к изменениям на мировом финансовом рынке, постоянно реагируя на мировые вызовы. Также следует одновременно вносить определенные коррективы в законодательной базе.

Выводы

Финансовая безопасность является ключевым фактором устойчивого развития в условиях глобальных экономических вызовов. Адаптация к новым рискам и вызовам, инновации в финансовых технологиях и международное сотрудничество являются необходимыми условиями для обеспечения финансовой стабильности и устойчивого развития. Разработка и реализация эффективных стратегий, направленных на снижение рисков, повышение устойчивости и обеспечение финансовой инклюзии, позволит создать более устойчивую и процветающую глобальную экономику. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку новых инструментов и подходов для обеспечения финансовой безопасности в условиях нарастающей неопределенности и глобальных экономических вызовов.

Список использованной литературы:

1. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // «Собрание законодательства РФ». – 15.05.2017. – № 20. – ст. 2902.
2. Герасимов А.Н. Обеспечение национальной экономической и финансовой безопасности: индикаторы, модели, прогнозы / А. Н. Герасимов, Е. И. Леликова, Т. С. Герасимова // ЕГИ. – 2024. – № 6 (56). – С. 791-797.
3. Каленкин В.М. Влияние санкций на экономику Российской Федерации в период с 2022 по 2024 г. // Развитие таможенного дела Российской Федерации: дальневосточный вектор. – 2024. – № 5. – С. 171-180.
4. Кузминова О.А., Иневаткина С.Р. Анализ и оценка существующих вызовов и угроз финансово-экономической безопасности РФ на современном этапе // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 9. – С. 111-115.
5. Финансовая глобализация и финансовая безопасность государства в современных условиях: монография // Под научн. ред. Л. А. Омелянович, О. А. Подкопаева – Самара: ПНК. – 2023. – 257 с.
6. Царева А.С. Анализ угроз финансово-экономической безопасности Российской Федерации под воздействие санкционной политики // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №12-3 (118). – С. 134-137.

УДК 33

ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ЭНЕРГОСБЫТОВЫХ КОМПАНИЙ И ИХ КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ

*Бушов Илья Александрович,
Сороченко Виктор Владимирович,
Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, г. Москва*

E-mail: ilya.bushov2001@gmail.com

Аннотация. *Электроэнергетика традиционно считается базовой инфраструктурной отраслью российской экономики, от стабильности функционирования которой напрямую зависит национальная безопасность и качество жизни населения. Целью данной статьи является выявление и систематизация особенностей функционирования российских энергосбытовых компаний на современном этапе, а также анализ ключевых проблем, сдерживающих их развитие.*

Abstract. *The electric power industry is traditionally considered to be a basic infrastructure sector of the Russian economy, and national security and the quality of life of the population directly depend on the stability of its functioning. The purpose of this article is to identify and systematize the features of the functioning of Russian energy distribution companies at the current stage, as well as to analyze the key problems that hinder their development.*

Ключевые слова: *электроэнергетика; сбыт электрической энергии; законодательство в энергетической сфере; развитие энергосбыта в России; энергетика; проблемы энергосбытовой деятельности.*

Key words: *electric power industry; electric power sales; legislation in the energy sector; development of energy sales in Russia; energy sector; problems of energy sales activities.*

Введение. Актуальность

Электроэнергетика является одной из ключевых отраслей в экономике любой страны и любого региона. Электрическая энергия как особый товар напрямую влияет на стабильное функционирование всей экономики России, а также на уровень жизни населения. Поставка электроэнергии потребителям представляет собой достаточно длинную технологическую и финансовую цепочку. Эта цепочка включает в себя 3 основных функции: генерацию (производство) электрической энергии, транспортировку электричества и поставку потребителям. За каждую из функций в России отвечает отдельный вид организаций. В данной цепи важную роль играют все звенья, но в рамках данной статьи остановимся именно на поставке электроэнергии конечным потребителям. Эту функцию выполняют энергосбытовые компании. Деятельность энергосбытовых компаний в России имеет ряд особенностей,

связанных как с рынком, на котором они работают, так и с законодательными особенностями.

Основная часть

Сбытовые компании выполняют достаточно обширный набор функций в рамках выполнения своей ключевой задачи – обеспечить бесперебойный доступ любого потребителя к электрической энергии. Выполнение этой задачи можно разделить на несколько укрупненных процессов.

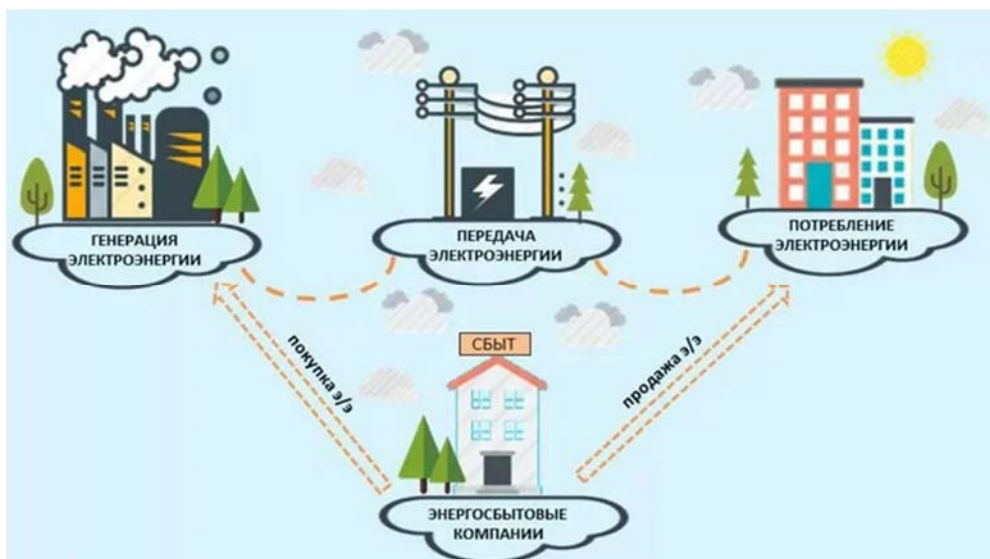


Рис. 1 Схема взаимодействия элементов энергетической системы
Источник: публикация в сети интернет «Как устроен рынок сбыта электроэнергии в России»

Первым из таких процессов является работа с непосредственными производителями электроэнергии – с генерирующими компаниями. Генерирующие компании на своих электростанциях обеспечивают выработку электричества в огромных объемах. Обычный потребитель не может напрямую приобрести электричество у генерации, так как это слишком сложный процесс. Произведенная электроэнергия продается на специфичном рынке – на оптовом рынке электроэнергии и мощности (ОРЭМ). Энергосбытовые компании непрерывно мониторят цены на данном рынке и приобретают электричество по наиболее выгодным ценам. Цены могут изменяться во времени и зависеть от множества факторов. Энергосбытовой компании очень важно правильно спланировать объем покупки электроэнергии, так как сама электрическая энергия является достаточно специфичным товаром – его практически невозможно хранить. Для некоторых потребителей энергосбытовые компании могут обеспечить прямой доступ на ОРЭМ, помогая им в сопровождении закупок электричества. Это актуально для крупных потребителей, например, для масштабных промышленных предприятий.

Следующим процессом является обеспечение доставки приобретенной электроэнергии до конечного потребителя. После того как на ОРЭМ был приобретен некоторый объем электроэнергии, ее необходимо доставить до каждого отдельного потребителя. Для этого энергосбытовая компания договаривается с сетевыми компаниями, которым принадлежат линии электропередач, то есть провода, подстанции, трансформаторы и прочая инфраструктура. Энергосбыт обязан выстроить такие взаимоотношения с любой сетевой компанией, чтобы каждый его клиент, независимо от присоединения к тем или иным электрическим сетям, получал необходимый ему объем электрической энергии [1, с. 35]. Энергосбытовая компания платит сетевым компаниям за то, что те доставляют по своим сетям электричество до потребителей. Величина этой платы заложена в тарифе для конечного потребителя. В процессе доставки электричества по сетям возникают потери. Сбытовая компания получает компенсацию от сетевых организаций за разницу между объемом энергии, вошедшим в сеть (купленным у генерации) и объемом, непосредственно дошедшим до потребителей.

Самым крупным и сложным процессом, который в основном и составляет основную деятельность сбытовых компаний, является непосредственное взаимодействие с конечными потребителями электроэнергии. Этот процесс включает в себя большое количество функций.

1. Договорная деятельность и документооборот. Энергосбытовые компании заключают договоры энергоснабжения с потребителями, которые к ним обращаются, формируют необходимые документы, отрабатывают запросы потребителей на внесение каких-либо изменений в существующие договоры. Потребителями могут быть различными по своей сущности – это могут быть физические лица, это могут быть юридические лица, это могут быть управляющие компании как специфический вид юридических лиц. В зависимости от того, кто является потребителем договоры могут иметь различную форму и различные условия. Во многом условия диктуются существующим в России законодательством.

2. Расчеты начислений и сбор платежей. Энергосбытовые компании обеспечивают функционирование каналов сбора информации о фактически потребленных объемах электроэнергии (собирают показания приборов учета), выполняют расчет величины платы за потребленный объем электричества в соответствии с установленным тарифом, направляют расчетные документы потребителям (рассылают квитанции) и собирают платежи. В зависимости от вида клиента методика расчета начислений может отличаться. Она должна учитывать различные факторы, такие как наличие переданных показаний, наличие льгот, вид применяемого тарифа и так далее. Методика расчета жестко регламентирована на законодательном уровне. Энергосбыт обязан выполнять перерасчеты в случае обоснованных обращений потребителей.

3. Работа с приборами учета. Сбытовые компании занимаются организацией установки, замены, опломбирования и проверки работоспособности счетчиков. В ряде случаев компания устанавливает интеллектуальные приборы учета, которые сами передают показания.

4. Клиентский сервис. Энергосбытовые компании обеспечивают обработку обращений потребителей по различным вопросам, предоставляют по запросу необходимую информацию, информируют клиентов о наличии задолженностей. Каналы взаимодействия с потребителями могут быть разнообразными, от очных центров обслуживания клиентов (ЦОК) до удобных цифровых сервисов.

В России законодательно выделены 2 вида энергосбытовых компаний: гарантирующий поставщик (ГП) и независимая энергосбытовая организация (ЭСО). Особенности каждого из видов представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ видов энергосбытовых компаний

Признак	ГП	Независимая ЭСО
Обязанность заключить договор	Обязан заключить договор с любым потребителем в своем регионе. Это называется «публичный договор».	Не обязан. Может отказать клиенту, если тот не соответствует её бизнес-модели или квотам.
Ценообразование и тарифы	Цены жестко регулируются государством (ФАС и региональные тарифные органы). Потребитель защищен от резких скачков цен.	Цены свободные, договорные. Формируются на основе рыночной ситуации на оптовом рынке. Могут быть как ниже, так и выше тарифов ГП.
Надежность и риски	Максимальная надежность. Это «спасательный круг» энергорынка. Даже если все прочие компании обанкротятся, ГП продолжит поставки.	Существует риск недобросовестности или банкротства ЭСО. Если ЭСО накопит долги перед ГП и будет отключена, потребители могут попасть в «серую зону» бездоговорного потребления.

Источник: составлено автором.

Работа гарантирующих поставщиков серьезно контролируется государством – это инструмент с помощью которого государство гарантирует любому потребителю на территории России доступ к электрической энергии. Статус гарантирующего поставщика присваивается энергосбытовой компании на основании проводимого конкурса.

Деятельность компаний в энергосбытовой отрасли строго законодательно регламентируется. Основные документы: Постановление Правительства РФ № 354 (регулирует практически все аспекты предоставления коммунальных услуг жителям многоквартирных и жилых домов в России), Постановление Правительства РФ № 442 (регулирует более точно предоставление электрической энергии, включая различные аспекты ценообразования на рынке электроэнергии), Федеральный закон № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» (определяет на более высоком уровне организацию взаимоотношений в области электроэнергетики) [3, 4]. Существует также ряд более низкоуровневых документов, определяющих более узкие аспекты в области электроэнергетики.

Энергосбытовая отрасль в России достаточно развита и продолжает развиваться, в том числе усилиями государства. При этом можно выделить ряд проблем, которые сдерживают развитие.

1. Зависимость от своевременной оплаты за электроэнергию со стороны потребителей. Энергосбытовые компании все свои расходы покрывают за счет поступлений от оплат за электричество, включая такие непрерывно возникающие статьи расходов как расходы на покупку электроэнергии на ОРЭМ. Задержки в оплатах от потребителей вынуждают энергосбытовые компании пользоваться кредитными средствами для покрытия своих операционных расходов. Возможны ситуации с банкротством даже крупных сбытовых компаний из-за невозможности покрывать кредитные обязательства и операционные расходы в связи с наличием большого объема несобранной дебиторской задолженности. Например, задолженность потребителей за электроэнергию по данным Росстата в 2024 году составляет более 100 миллиардов рублей [2]. Эти средства могли бы быть направлены в том числе на различные инвестиционные проекты в сфере электроэнергетики.

2. Ограничения и пробелы в законодательной базе. Российское законодательство достаточно развито, но при этом имеются аспекты, которые существенно сдерживают развитие энергосбытовых компаний. Законодательство находится в стадии постоянного реформирования для поддержания баланса между доступностью электроэнергии для потребителей и наличием средств для обновления инфраструктуры и нормального функционирования энергосбытовых компаний.

3. Необходимость автоматизации и цифровизации деятельности. Крупные энергосбытовые компании имеют огромное количество клиентов (у самых крупных может доходить до нескольких десятков миллионов), с которыми необходимо корректно с точки зрения законодательства взаимодействовать [5, с. 115]. Это взаимодействие невозможно организовать без применения мощных информационных комплексов в силу наличия огромного количества операций, которые нужно выполнить и количества данных, которые необходимо обработать. Закупка и поддержка в эксплуатационном состоянии этих комплексов требуют огромное количество финансовых ресурсов. При этом государство активно продвигает необходимость организации прозрачного цифрового сервиса для потребителей, что также требует больших финансовых вливаний. Например, энергосбытовые компании обязаны за свой счет заменять приборы учета на «умные» по запросу клиента.

Выводы

Энергосбытовая деятельность в России оказывает ключевое влияние на стабильность экономики страны и уровень жизни населения. Энергосбыт в РФ находится на достаточно развитом уровне как с точки зрения наличия необходимой инфраструктуры, так и с точки зрения имеющейся нормативно-правовой базы. При этом стоит отметить, что энергосбытовые компании имеют определенные проблемы. Для решения этих проблем необходимо комплексное взаимодействие государства и компаний для выработки стратегий развития отрасли, поддержка со стороны государства ключевых инвестиционных проектов (например, по развитию инфраструктуры), реформирование имеющегося законодательства для исключения в нем спорных и устаревших аспектов.

Список использованной литературы:

1. Осорин М. Составляющие успеха энергосбытовой компании // Энергорынок. – 2006. – № 3. – С. 34-37.
2. Жилищные условия: сайт Росстат. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/statistics/zhilishhnye_usloviya (дата обращения 22.02.2026).
3. Постановление Правительства РФ от 06.05.2011 N 354 (ред. от 19.12.2025) "О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов" (вместе с "Правилами предоставления коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов"). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_114247/ (дата обращения 22.02.2026).
4. Постановление Правительства РФ от 04.05.2012 N 442 (ред. от 17.02.2026) "О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии" (вместе с "Основными положениями функционирования розничных рынков электрической энергии", "Правилами полного и (или) частичного ограничения режима потребления электрической энергии"). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_130498/ (дата обращения 22.02.2026).
5. Сулейманов Р. Применение CRM-систем в целях эффективного управления в энергосбытовых компаниях ОАО «Энергосбыт Плюс» // Национальная Ассоциация Ученых. – 2016. – № 3-1 (19). – С. 112-116.

УДК 330.12

**ЭКОНОМИКА ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ: НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ
ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И МОНОПОЛИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ЭКОНОМИКИ РОССИИ)**

Соктоев Ренат Баирович,
Дондокова Екатерина Цыренжабовна,
Бурятский государственный университет
имени Доржи Банзарова, г. Улан-Удэ

E-mail: gagulya_26@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется феномен новых экономических субъектов – цифровых платформ. Анализируются особенности ценообразования их услуг. Особое внимание уделяется проблеме монополизации таких цифровых платформ в условиях, когда одна компания концентрирует множество различных услуг. Вместе с тем, также уделяется внимание вопросу о том, как цифровые платформы влияют на традиционные экономические субъекты, изучаются особенности их конкуренции на различных рынках. Показано, что цифровые платформы имеют свою специфику в условиях традиционных экономических законов.

Abstract. The article discusses a new type of economic entity – digital platforms. It examines the specifics of pricing services within such digital platforms. Special attention is paid to the problem of monopolization of such digital platforms in conditions when one company concentrates many different services. At the same time, attention is also paid to the issue of how digital platforms affect traditional economic entities, and the features of their competition in various markets are studied. It is shown that digital platforms have their own specifics in the context of traditional economic laws.

Ключевые слова: монополизация, цифровые платформы, ценообразование, конкуренция, маркетплейсы, маркетинг, инфраструктура, сетевой эффект.

Key words: monopolization, digital platforms, pricing, competition, marketplaces, marketing, infrastructure, network effect.

Введение. Актуальность

Цифровые платформы, несмотря на свое разнообразие, могут быть классифицированы на несколько типов.

Основная часть

А. В. Невровский и М. В. Зинцова определяют три типа цифровых платформ: инструментальная цифровая платформа основана на среде разработки, которая используется различными компаниями для создания собственных продуктов. Фактически, в рамках такой цифровой платформы

создается набор инструментов для разработки и отладки прикладной программы, которая в дальнейшем распространяется через магазин приложений цифровой платформы. То есть в основе такой цифровой платформы лежит инструмент для разработки. Примеры таких экосистем – Android, IOS, или российский Rustore. Инфраструктурная цифровая платформа представляет из себя совокупность технических средств, информационных и телекоммуникационных систем для функционирования информационной инфраструктуры. Иными словами, она представляет из себя совокупность инфраструктуры для работы с информацией. Примером такой цифровой платформы является система ЭРА-ГЛОНАСС. Прикладная цифровая платформа основана на обмене ценностями (финансовыми, информационными, и т.д.) между участниками такой платформы. Примерами таких экосистем являются Wildberries, Ozon, Яндекс, VK. Важно отметить, что такая типология подразумевает иерархию. Так, изначально создается инструментальная цифровая платформа, то есть среда разработки и сопутствующие инструменты. Далее, к инструментам добавляется инфраструктура и программы для управления такой инфраструктурой, то есть инструментальная цифровая площадка становится инфраструктурной. С созданием на основе инфраструктуры и программ понятного и простого пользовательского интерфейса формируется прикладная цифровая платформа, которая используется участниками для обмена [1, с. 293].

Большинство популярных цифровых платформ относятся именно к прикладным. Однако многие из них изначально принадлежали к другим типам. Так, Яндекс изначально был поисковой системой, представляя из себя инфраструктурную цифровую платформу, однако в дальнейшем с расширением деятельности он стал прикладной цифровой платформой. Для прикладной цифровой платформы основным продуктом деятельности является услуга, которая предоставляется участникам цифровой платформы. Инфраструктурные и инструментальные цифровые платформы редко используются большим числом пользователей и направлены на ограниченный круг лиц (например, сотрудников предприятия).

Большинство цифровых платформ являются коммерческими, что позволяет им развиваться за счет собственных средств, внедрять в свою деятельность новые технологии, и совершенствовать инфраструктуру. Некоммерческие цифровые площадки зачастую узкоспециализированные (например, Википедия), их коммерческая составляющая слишком мала или отсутствует вовсе. Тем не менее, некоммерческих площадок достаточно мало. Поэтому одним из актуальных вопросов остается ценообразование в рамках цифровых платформ.

Важное понятие в экономике цифровых платформ – это сетевой эффект, который заключается в том, что ценность платформы для одного пользователя повышается с увеличением числа пользователей этой платформы [2, с. 211]. Экстраполируя такой эффект на закон спроса, можно утверждать, что он представляет из себя неценовой фактор, так как спрос на услуги цифровой платформы повышается при увеличении числа пользователей. Сетевой эффект объясняет монополизацию (или олигополизацию) тех рынков, в которых присутствуют цифровые площадки.

Другое важное понятие – это интеграция сторон, при которой продукт цифровой платформы обеспечивает связку между двумя участниками платформы. Иными словами, в рамках цифровой платформы всегда есть используемый двумя участниками продукт.

Также важно отметить существование двух платформенных моделей. Первая – двусторонняя, в которой между собой взаимодействуют два участника. Рестораны и покупатели взаимодействуют на платформах доставки. Водители и пользователи – на платформах такси. Многосторонняя модель, помимо двух основных участников, включает и других участников, которые обеспечивают рекламу, логистику, верификацию на сервисе, и т.д [3, с. 81].

Учитывая всё это, для цифровой платформы важно достижения критической массы, что означает наличие достаточного числа пользователей, способных поддерживать активность платформы. При этом такая система принимает ассиметричный характер, когда одна группа (например, рекламодатели) платят платформе за присутствие на площадке, а вторая группа (пользователи) пользуются ей бесплатно.

Достижение критической массы – фундаментальная цель любой цифровой платформы. Для этого используется субсидирование одной из сторон. Например, при фреимум-модели базовый функционал предоставляется бесплатно, а расширенный – за плату. Кроссубсидирование используется для покрытия расходов за одну из групп (не очень платежеспособную, однако важную для платформы и достижения критической массы) за счет доходов от других групп. Например, платформы такси дополнительно платят водителям за работу в рамках платформы. Такая система субсидирования – типичное явление для всех цифровых платформ [4, с. 151].

Трафик на платформе конвертируется в доход. Затраты на привлечение пользователя вычисляются по формуле (1):

$$CAC = \frac{D}{C} \quad (1)$$

Где CAC – затраты на привлечение пользователя (Customer Acquisition Cost), D – это общие расходы на маркетинг и продажи, а C – это число клиентов.

LTV (Life Time Value) – прогнозный доход с пользователя за весь период нахождения на платформе, который рассчитывается по формуле (2):

$$LTV = ARPU * M \quad (2)$$

Где ARPU – это средний доход с пользователя, а M – это срок жизни клиента на платформе.

ARPU рассчитывается по формуле (3):

$$ARPU = P * A \quad (3)$$

Где P – это средний чек пользователя, а A – число покупок пользователя.

ROI в экономике цифровой платформы рассчитывается по классической формуле, однако важно учитывать сетевой эффект (то есть повышение ценности платформы по мере увеличения числа пользователей платформы) [5, с. 55].

После достижения критической массы цифровая платформа начинает окупаться, что связано с несколькими факторами:

- низкие предельные издержки на привлечение новых пользователей, но высокие расходы на инвестиции в начале;
- эффект масштаба, при котором средние издержки снижаются при росте участников, при этом рост аудитории не требует повышения затрат;
- опережающий рост доходов, связанный с относительно стабильными затратами, приводит к экспоненциальному росту прибыли.

На рисунке 1 представлена условная схема доходов и расходов цифровой платформы в зависимости от числа участников. Стрелкой отмечена точка критической массы.

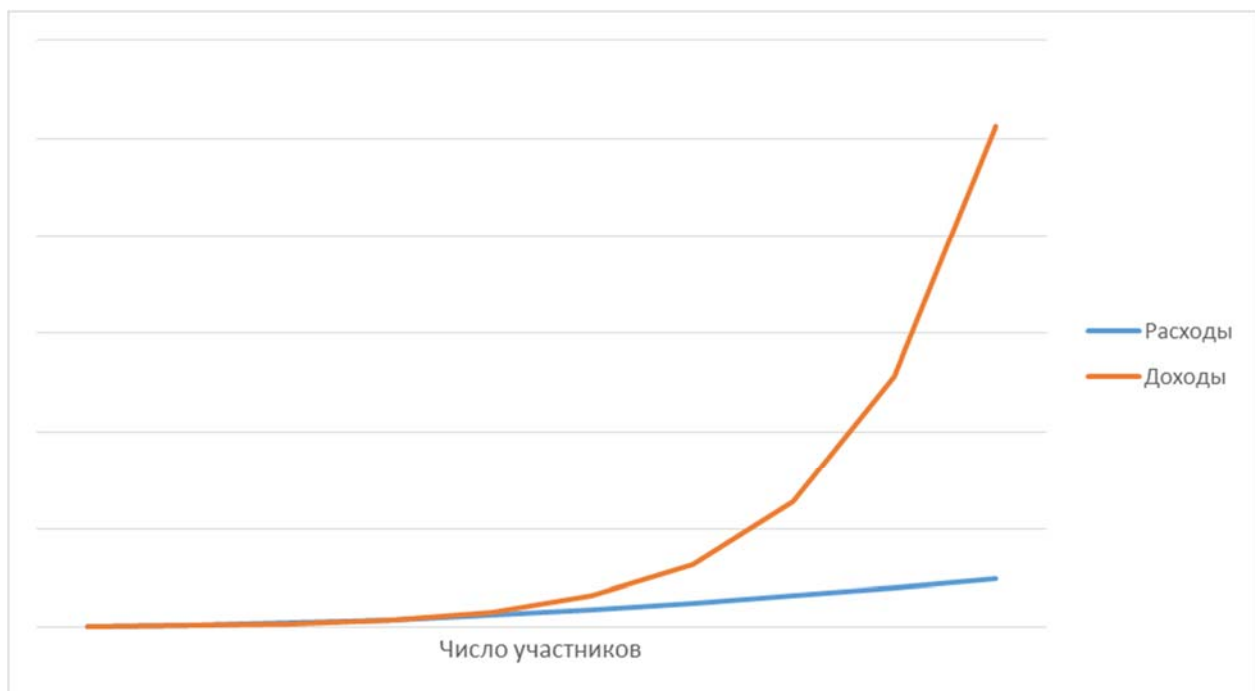


Рис. 1 Схема доходов и расходов цифровой платформы в зависимости от числа участников

Можно отметить, что после достижения критической массы происходит экспоненциальный рост доходов.

Однако возникает и другая сторона вопроса – при экспоненциальном росте доходов в совокупности с сетевым эффектом формируются все условия для монополизации рынка. При этом создаются высокие барьеры входа на рынок, так как имеются высокие инвестиции на первоначальном этапе и высокие инвестиции для привлечения пользователей (с учетом того, что новых пользователей необходимо привлекать с других платформ, такие инвестиции возрастают при увеличении числа пользователей на платформах конкурентов).

Текущее состояние цифровых платформ в России свидетельствует об их достаточно высоком уровне развития. Наиболее известные и крупные цифровые

платформы в России: это Яндекс (охватывает множество направлений деятельности), VK (основная деятельность – социальная сеть Вконтакте, однако, как и у Яндекса, имеется множество направлений), Ozon (основная деятельность – маркетплейс, все направления завязаны на взаимодействие с маркетплейсом). Все перечисленные платформы – прикладные.

Наиболее интересные рынки для исследования – это рынок такси и маркетплейсов.

До массового появления цифровых платформ рынок такси состояли в основном через традиционные диспетчерские службы. Заказ такси производился с помощью телефона. У диспетчерских служб не было собственного автопарка, они заключали договоры с отдельными водителями или таксопарками, и, таким образом, диспетчерская служба фактически работала аналогично современным цифровым платформам такси. Кроме того, до сих пор существуют частные водители, которые не имеют договоров ни с цифровыми платформами, ни с диспетчерскими службами, и которые оказывают услуги самостоятельно, однако их доля традиционно была незначительной, а их сфера деятельности ограничивалась вокзалами и аэропортами.

Согласно исследованию ФАС РФ, доля крупнейших агрегаторов такси составляла в 2018-2019 годах более 95 процентов. На тот момент не существовало рынка организации таксомоторных перевозок, осуществляемых диспетчерскими службами, как такового. Практически все перевозки осуществлялись независимыми перевозчиками (индивидуальными предпринимателями или таксопарками без своей диспетчерской службы) во взаимодействии с агрегаторами такси, которые осуществляли исключительно деятельность по оказанию услуг информационного взаимодействия между водителями и пассажирами. 46 процентов рынка в 2019 году занимал Яндекс, Везёт занимал около 19 процентов, как и Maxim, Uber составлял менее 6 процентов, остальные агрегаторы занимали долю менее 3 процентов [6]. У крупных цифровых платформ в сфере такси закономерно имеется больше возможностей привлечь пользователей от конкурентов. Гипотетически, дальнейшее развитие рынка такси должно было идти в направлении монополизации или олигополизации.

К 2024 году ситуация изменилась. Так, например, РБК указывает на то, что в Москве рынок такси практически полностью занимал Яндекс с долей в 98-99% [7]. Фактически это означало полную монополизацию рынка на примере одного региона, однако можно предположить, что доля Яндекса в других регионах присутствия также очень высока. Иными словами, сервис Яндекс.Такси практически полностью вытеснил конкурентов с рынка или, как минимум, заняла в сфере такси доминирующую роль.

Таким образом, Яндекс фактически монополизировал отрасль, что обусловлено в том числе и особенностями его ценообразования. У компании есть высокодоходные направления деятельности (например, реклама в поисковой системе), обеспечивающие стабильный денежный поток. На рынке такси зачастую применяется динамическое ценообразование, и цена на каждую поездку зависит от спроса. Однако Яндекс мог поддерживать низкие цены,

независимо от величины спроса, в чем и заключалось его конкурентное преимущество. Благодаря этому Яндекс мог субсидировать в продвижение своей цифровой платформы на рынке такси и в конечном итоге занял на рынке доминирующую роль.

Не менее интересна и ситуация с маркетплейсами.

Так, агентство Data Insight отмечает, что в 2022 году интернет-магазины (маркетплейсы) Яндекс.Маркет, Ozon, и Wildberries закончили год с выручкой 236, 785, и 1,612 миллиардов рублей соответственно. Их годовой рост составил 93, 83, и 100 процентов в том же порядке. При этом рост других интернет-магазинов из первой десятки не превышал 83%, а некоторые из них, такие как Ситилинк и Мвидео, показали плохую динамику. В целом, агенство указывает на то, что большая часть роста – за крупнейшими маркетплейсами Ozon и Wildberries [8].

Это означает, что основной рост онлайн-продаж принадлежит крупнейшим маркетплейсам. Тем не менее, «Коммерсантъ» отмечает, что большая часть маркетплейсов работает в убыток, за исключением Wildberries и Lamoda (нишевый маркетплейс в сфере одежды и обуви).

Соответственно, рассматривая маркетплейсы как цифровые платформы, можно отметить, что большинство из них ещё не достигли критической массы пользователей, и достигнут её только в ближайшие годы.

Но фактически, любой маркетплейс подразумевает работу в долгосрочной перспективе. И в этом случае важно учитывать, что те компании, которые готовы развивать маркетплейс до достижения критической массы пользователей, должны учитывать высокие расходы на содержание маркетплейса до точки безубыточности. В данном случае можно отметить фактически высокий барьер входа на рынок, что также приводит к высокой концентрации пользователей на крупнейших интернет-площадках.

Но монополизация рынков не столь однозначная, так как нишевые маркетплейсы, такие как DNS или Lamoda, работают в определенной нише, и конкуренция с Ozon или Wildberries у них ведется только в пересекающихся сегментах.

Таким образом, проведенное исследование показало, что цифровые платформы заняли важное место в структуре современной российской экономики.

Основное преимущество цифровых платформ заключается в сетевом эффекте, который заключается в том, что чем больше пользователей присутствует на платформе, тем более ценной она становится для других пользователей. Вместе с тем, в совокупности с другими преимуществами, создаются условия для монополизации.

На примере сегмента такси и интернет-магазинов было показано, что цифровые платформы расширяют свою долю на рынках. Яндекс, благодаря стабильному денежному потоку, получил возможность использовать модель кросс-субсидирования в рамках динамического ценообразования, что привело к увеличению сетевого эффекта. Аналогичная ситуация с Ozon и Wildberries. Благодаря возможности в долгосрочной перспективе проводить кросс-

субсидирование продавцов на своих маркетплейсах они заняли доминирующую роль на рынке. Тем не менее, на этом рынке полной монополизации не случилось. Это связано с наличием нишевых конкурентов, убыточностью бизнеса в среднесрочной перспективе, и наличием двух крупных игроков в лице Ozon и Wildberries, которые имеют возможность конкурировать друг с другом на равных.

Выводы

И, можно утверждать, что, несмотря на все преимущества цифровых платформ, особую тревогу вызывают перспективы монополизации целых сегментов рынка, что особенно отчетливо видно на примере такси. Именно поэтому важно развивать антимонопольное законодательство в области определенных ограничений для цифровых платформ для создания условий свободной и равной конкуренции, а также развития рыночной экономики в целом.

Список использованной литературы:

1. Невровский А.В. Зинцова М.В. Определения и классификации цифровых платформ // Московский экономический журнал. – 2024. – №9. – С. 281-300.
2. Рахимова Г.С., Галявиев А.Р. Экономика цифровых платформ: модель ценообразования и монетизации в условиях сетевых эффектов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 5(158). – С. 204-212.
3. Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Ценообразование платформ, инвестиции и цифровой парадокс // Друкеровский вестник. – 2020. – № 4(36). – С. 77-87.
4. Колесник Г.В. Воздействие алгоритмов ценообразования цифровых платформ на параметры рыночного равновесия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2024. – Т. 17, № 2(368). – С. 143-161.
5. Рыжкова М.В. Концептуализация феномена "цифровая платформа": рынок или бизнес? // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2019. – № 47. – С. 48-66.
6. Аналитический отчет о состоянии конкуренции на рынке услуг по оказанию информационного взаимодействия пассажиров и водителей такси (рынок агрегаторов такси) // ФАС России. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fas.gov.ru/documents/687693> (дата обращения: 14.01.2026).
7. Доля «Яндекса» среди агрегаторов такси на столичном рынке превысила 96% // РБК. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/10/2024/670681329a7947cf6806f69b (дата обращения: 15.01.2026).
8. Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста // Data Insight. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_FedorVirin_SandM_2024.pdf (дата обращения: 15.01.2026).
9. Корзина с убытками. Почему большинство маркетплейсов по-прежнему работают в минус? // АО «Коммерсантъ». – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7639495> (дата обращения: 14.01.2026).

УДК 33

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИНФРАСТРУКТУРА ПРОДАЖ МСП: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ КОНТЕНТ-СТРАТЕГИЙ И РЕКЛАМНЫХ ФОРМАТОВ НА КОНВЕРСИЮ И ВЫРУЧКУ

*Мустафин Дамир Шавкатович,
основатель международной
компании Jads, г. Москва*

*Кодзоев Заур Баширович
Основатель компании Berkat.ru,
глава Комитета по поддержке и развитию малого и среднего
предпринимательства Торгово-промышленной палаты,
советник Российской Федерации 3-го класса, г. Карабулак*

E-mail: plusomanov@gmail.com

Аннотация. Целью настоящего исследования, является комплексная экономическая оценка влияния различных контент-стратегий и рекламных форматов в социальных сетях на показатели конверсии и выручки малых и средних предприятий. Основные результаты исследования, показали, что интеграция образовательного контента с прямыми продажами повышает конверсию на 34-47%, тогда как использование видеоформатов увеличивает средний чек на 28%. Установлено, что оптимальное соотношение органического и платного трафика для МСП составляет 60:40. Выводы, полученные автором в процессе исследования, подтверждают необходимость системного подхода к формированию контент-стратегии с учетом специфики целевой аудитории и особенностей товарной категории.

Abstract. The purpose of this study is to comprehensively assess the economic impact of various content strategies and social media advertising formats on conversion rates and revenue for small and medium-sized businesses. Key findings indicate that integrating educational content with direct sales increases conversion rates by 34-47%, while using video formats increases the average order value by 28%. The optimal ratio of organic to paid traffic for SMEs was found to be 60:40. The author's findings confirm the need for a systematic approach to developing a content strategy that takes into account the specifics of the target audience and the characteristics of the product category.

Ключевые слова: социальные сети, малый и средний бизнес, контент-стратегия, конверсия, цифровой маркетинг, экономическая эффективность, SMM, продажи.

Key words: social media, small and medium businesses, content strategy, conversion, digital marketing, cost-effectiveness, SMM, sales.

Введение. Актуальность

В современных условиях цифровой трансформации экономики, социальные сети, безусловно, превратились из коммуникационных платформ в полноценную инфраструктуру продаж, особенно критичную для малого и среднего предпринимательства. Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что, по данным современных отечественных и зарубежных исследований, более 78% МСП в России используют социальные сети как основной или дополнительный канал продаж. Однако, системное понимание экономической эффективности различных подходов к продвижению, остается недостаточно изученным. [1]

Основная часть

Теоретическая база исследования формировалась на основе трудов отечественных ученых в области цифрового маркетинга и электронной коммерции. Настоящее исследование выстраивалось на основе научных публикаций следующих авторов: Абрамов, Б. Л. [1], Ма, К. [2], Линд, Ю. Б. [3], Зорина, М. В. [4], Воробьева Д. А., Макридова Ю. С., Ламшина А. Е., Медведева О. С. [5], Касьянова, Н. Т. [6], Торхова, С. Ю. [7], Козлова, А. В. [8], Сычева, Е. Э. [9].

Литературный обзор показывает, что существующие исследования преимущественно фокусируются либо на качественном анализе кейсов успешных компаний, либо на изучении отдельных аспектов SMM-продвижения.

Научная новизна данного исследования заключается в разработке комплексной методики экономической оценки эффективности контент-стратегий и рекламных форматов в социальных сетях специфически для сегмента МСП с учетом отраслевой специфики и размера предприятия.

Целью исследования является выявление и количественная оценка влияния различных контент-стратегий и рекламных форматов в социальных сетях на показатели конверсии и выручки малых и средних предприятий.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии автором научных представлений о механизмах влияния цифрового маркетинга на экономические показатели малого и среднего бизнеса, а также в систематизации знаний о специфике использования социальных сетей как инфраструктуры продаж. Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных автором результатов предпринимателями и маркетологами для оптимизации инвестиций в продвижение в социальных сетях и повышения экономической эффективности маркетинговых активностей МСП.

Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу исследования составили данные малых и средних предприятий, осуществляющих активную деятельность в социальных сетях. Выборка формировалась автором посредством метода стратифицированного отбора с учетом отраслевой принадлежности, географического расположения и размера предприятия. В структуре авторской выборки, представлены компании из сферы розничной торговли (43%), услуг (31%), производства (16%) и образования (10%), географически предприятия распределены между Москвой и

Московской областью (38%), Санкт-Петербургом (22%), городами-миллионниками (28%) и прочими регионами (12%).

Сбор данных осуществлялся посредством комбинированного подхода, включавшего анализ открытых метрик социальных сетей, глубинные интервью с владельцами и маркетологами компаний. Так же осуществлялось изучение внутренней отчетности предприятий при условии соблюдения конфиденциальности. Ключевыми метриками для проведения настоящего анализа стали: охват публикаций, вовлеченность аудитории (engagement rate), показатель кликабельности (CTR), стоимость привлечения клиента (CAC), коэффициент конверсии, средний чек, объем выручки от продаж через социальные сети, возврат инвестиций в рекламу (ROAS).

Методология исследования базировалась на принципах системного подхода к анализу маркетинговой деятельности в цифровой среде.

При написании статьи, автором применялись следующие методы научного познания: методы корреляционного и регрессионного анализа, а также сравнительный анализ эффективности различных форматов продвижения на основе данных малых и средних предприятий (МСП).

Результаты и обсуждение

Анализ собранных данных позволил выявить существенные различия в эффективности различных контент-стратегий и рекламных форматов для малых и средних предприятий. Результаты исследования показали, что предприятия, использующие системный подход к контент-планированию с четким соотношением различных типов контента, демонстрируют значительно более высокие показатели конверсии по сравнению с компаниями, публикующими контент хаотично или исключительно продающего характера.

Детальный анализ типов контента выявил интересные закономерности.

Образовательный контент, направленный на решение проблем целевой аудитории и демонстрацию экспертности компании, показал наивысший уровень вовлеченности аудитории со средним показателем engagement rate 8,7%. Отметим, что данный показатель существенно превышает средние значения для других типов контента. Однако непосредственная конверсия в продажи от такого контента оказалась относительно невысокой и составила в среднем 1,3%. Тем не менее, важно подчеркнуть, что предприятия, регулярно публикующие образовательный контент, формируют более лояльную аудиторию, что в долгосрочной перспективе приводит к повышению общего уровня конверсии на 34-47% по сравнению с компаниями, игнорирующими этот тип контента. [2]

Продающий контент с прямыми призывами к действию демонстрирует ожидаемо более высокую непосредственную конверсию на уровне 3,8-4,2%, однако его чрезмерное использование приводит к снижению общего охвата публикаций из-за алгоритмических ограничений социальных сетей и усталости аудитории.

Оптимальным, судя по результатам исследования, является соотношение, при котором продающий контент составляет не более 30-35% от общего объема публикаций. Развлекательный и вовлекающий контент, включающий опросы, конкурсы, интерактивные элементы, показывает средние значения

вовлеченности на уровне 6,4%. Что способствует расширению охвата аудитории и косвенно влияет на увеличение потенциальной клиентской базы. [3]

Особого внимания заслуживает анализ эффективности различных форматов контента, приведенный автором в таблице 1.

Таблица 1

Эффективность форматов контента

Формат контента	Ключевые показатели	Результаты
Видео контент (короткие ролики до 60 сек)	Удержание внимания; Вовлеченность; Средний чек.	Увеличение среднего чека на 28% по сравнению со статичным контентом.
Сторис	Частота повторных покупок; Конверсия; Близость к бренду.	Рост повторных покупок на 23%; Конверсия 2,1% (как из постов в ленте).
Пользовательский контент (UGC)	Уровень доверия; Конверсия; Отзывы и кейсы.	Увеличение конверсии на 41% по сравнению с брендовым контентом.

Анализ эффективности рекламных форматов выявил значительную вариативность показателей в зависимости от специфики бизнеса и целевой аудитории. Так, таргетированная реклама в ленте новостей показала средний CTR на уровне 1,8% для B2C-сегмента и 0,9% для B2B-компаний, стоимость привлечения клиента через этот формат варьировалась от 340 до 2700 рублей в зависимости от конкурентности ниши и качества настройки таргетинга. Реклама в формате сторис продемонстрировала более высокий CTR на уровне 2,3%, однако конверсия в покупку оказалась ниже из-за более импульсивного характера взаимодействия пользователей с этим форматом. [4]

Таблица 2

Эффективность рекламных форматов

Формат рекламы	Показатели эффективности	Особенности
Таргетированная реклама в ленте новостей.	CTR: 1,8% (B2C), 0,9% (B2B). Стоимость клиента: 340-2700 руб.	Зависит от конкурентности ниши и качества настройки таргетинга.
Реклама в сторис.	CTR: 2,3%. Конверсия: ниже среднего.	Импульсивный характер взаимодействия пользователей.

Особенно интересные результаты были получены при анализе эффективности интеграций с блогерами и размещений в тематических сообществах. Данный формат показал наивысший ROAS, достигающий в успешных кейсах значений 8:1 и выше, то есть каждый вложенный рубль

приносил восемь рублей выручки, однако критически важным фактором успеха, оказался тщательный подбор площадок с аудиторией, максимально соответствующей целевому профилю клиента. Отметим, что размещения у блогеров с аудиторией более 100 тысяч подписчиков показали парадоксально более низкую эффективность для МСП по сравнению с микроблогерами, имеющими от 5 до 30 тысяч подписчиков. Но более вовлеченную и лояльную аудиторию. [5]

Ретаргетинг продемонстрировал наивысший показатель конверсии среди всех рекламных форматов, достигая в отдельных случаях 12-15%, это объясняется тем, что реклама показывается пользователям, уже проявившим интерес к продукции или услуге компании. Средняя стоимость привлечения клиента через ретаргетинг оказалась на 56% ниже, чем при работе с холодной аудиторией. Динамические объявления с каталогом товаров показали высокую эффективность для компаний с широким ассортиментом продукции, позволяя автоматически демонстрировать пользователям именно те товары, которыми они интересовались ранее. [6]

Корреляционный анализ выявил статистически значимые взаимосвязи между различными метриками активности в социальных сетях и финансовыми показателями.

Таблица 3

Корреляционный анализ

Метрика социальных сетей	Связанный показатель	Коэффициент корреляции
Регулярность публикаций	Объем выручки	$r=0,67, p<0,01$ (сильная)
Вовлеченность аудитории	Конверсия	$r=0,54, p<0,01$ (умеренная)
Количество подписчиков	Выручка	$r=0,31, p<0,05$ (слабая)

Таблица 4

Регрессионный анализ ($R^2=0,73$)

Предиктор	Коэффициент β	Значимость
Доля видеоконтента	$\beta=0,38$	$p<0,001$
Регулярность публикаций	$\beta=0,29$	$p<0,001$
Инвестиции в таргетированную рекламу	$\beta=0,26$	$p<0,01$
Использование пользовательского контента	$\beta=0,21$	$p<0,01$
Скорость ответа клиентам	$\beta=0,19$	$p<0,05$

Сравнительный анализ эффективности органического и платного трафика показал, что оптимальное соотношение для большинства МСП составляет 60% органического и 40% платного трафика.

Отраслевой анализ выявил существенные различия в эффективности различных подходов, так, например, для розничной торговли, наиболее эффективным оказалось сочетание визуально привлекательного контента с регулярными акциями и ограниченными предложениями, что создавало эффект срочности и стимулировало импульсивные покупки. Компании сферы услуг достигали лучших результатов при использовании образовательного контента, демонстрирующего экспертность, в сочетании с кейсами и отзывами клиентов. Производственные предприятия эффективно использовали контент, раскрывающий производственные процессы и подчеркивающий качество продукции, что формировало доверие и оправдывало более высокую ценовую позицию. [7]

Анализ временных паттернов показал, что эффективность публикаций и рекламных кампаний существенно варьируется в зависимости от дня недели и времени суток, для большинства B2C-компаний пиковая активность и конверсия наблюдались в вечерние часы будних дней и в выходные дни, тогда как B2B-сегмент демонстрировал максимальную эффективность в рабочие часы середины недели. Компании, оптимизировавшие время публикаций в соответствии с активностью своей целевой аудитории, отмечали увеличение охвата на 43% и вовлеченности на 37% без дополнительных инвестиций. [8]

Ниже представлена таблица 5, обобщающая основные показатели эффективности различных типов контента для исследуемой выборки МСП.

Таблица 5

Сравнительная эффективность типов контента в социальных сетях для МСП

Тип контента	Средний Engagement Rate, %	Средняя конверсия, %	Прирост среднего чека, %	Оптимальная доля в контент-плане, %
Образовательный	8,7	1,3	+12	25-30
Продающий	3,2	4,1	+8	30-35
Развлекательный	6,4	0,8	+3	15-20
Репутационный	5,1	1,1	+15	10-15
Пользовательский	9,3	3,7	+22	15-20
Видеоконтент	11,2	2,9	+28	30-40

Следующая таблица демонстрирует сравнительную эффективность различных рекламных форматов с точки зрения ключевых экономических показателей.

Таблица 6

Экономическая эффективность рекламных форматов в социальных сетях

Рекламный формат	Средний CTR, %	Средний САС, руб.	Средняя конверсия, %	Средний ROAS
Таргетированная реклама в ленте	1,8	890	2,4	3,2:1
Реклама в сторис	2,3	1120	1,9	2,8:1
Интеграции с блогерами	3,7	650	3,8	5,4:1
Размещения в сообществах	2,9	520	3,2	4,7:1
Ретаргетинг	4,8	390	8,7	7,1:1
Динамические объявления	2,1	740	4,3	4,9:1

Дополнительно, автором настоящего исследования, была проанализирована зависимость эффективности продвижения от размера рекламного бюджета. Результаты показали нелинейную зависимость с эффектом убывающей отдачи, так, минимальный месячный бюджет для достижения значимых результатов составил 25-30 тысяч рублей для микропредприятий, и 70-100 тысяч рублей для средних компаний. При этом увеличение бюджета сверх определенного порога не приводило к пропорциональному росту результатов, что указывает на важность качественной настройки кампаний и оптимизации контента. [9]

Выводы

Качественный анализ успешных кейсов выявил несколько общих характеристик компаний, достигших наилучших результатов. Прежде всего необходимо отметить, что все они демонстрировали глубокое понимание своей целевой аудитории, ее потребностей, болей и предпочтений в потреблении контента. Установлено, что успешные компании использовали системный подход к планированию контента с четким календарем публикаций и балансом различных типов контента, так же они активно экспериментировали с различными форматами и подходами, анализируя результаты и оперативно корректируя стратегию. Эти предприятия инвестировали в качественный визуальный контент, понимая его критическую важность для привлечения внимания в перегруженном информационном пространстве социальных сетей.

Важным выводом стало понимание, что эффективность работы в социальных сетях существенно зависит от уровня клиентского сервиса, так, компании, обеспечивающие быстрый ответ на обращения клиентов в социальных сетях (в течение 1-2 часов), демонстрировали конверсию на 52% выше по сравнению с предприятиями, отвечающими с задержкой более 12 часов. Это подчеркивает важность восприятия социальных сетей не только как канала продвижения, но и как полноценного канала коммуникации с клиентами, требующего оперативного реагирования.

Список использованной литературы:

1. Абрамов Б.Л. Социальные сети как маркетплейс и инструмент онлайн-продаж // *Russian Economic Bulletin*. – 2022. – Т. 5, № 4. – С. 267-271.
2. Ма К. Социальная сеть как необходимая инфраструктура в современном информационно-коммуникационном пространстве КНР // *Вестник филологических наук*. – 2024. – Т. 4, № 7. – С. 147-153.
3. Линд Ю.Б. Методика экспресс-оценки эффективности системы продаж в социальных сетях // *Моя профессиональная карьера*. – 2023. – Т. 1, № 45. – С. 74-79.
4. Зорина М.В., Садковкин А.А. UGC контент в социальных сетях, как новый инструмент продаж // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2025. – № 4(122). – С. 176-180.
5. Воробьева Д.А., Макридова Ю.С., Ламшина А.Е., Медведева О.С. Социальные сети как инструмент продаж для электронного бизнеса // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2025. – № 4(122). – С. 98-103.
6. Касьянова Н.Т. Влияние лидеров мнений в социальных сетях на продажи на маркетплейсах // *Ученые записки Российской Академии предпринимательства*. – 2025. – Т. 24, № 1. – С. 58-63.
7. Торхова С.Ю. Пандемия как фактор влияния на куплю-продажу товаров в сети Интернет // *Вестник науки*. – 2022. – Т. 1, № 12(57). – С. 111-117.
8. Козлова А.В. Социальные сети как приоритетный вектор развития инфраструктуры органов власти в Интернете // *Вестник науки*. – 2025. – Т. 4, № 3 (84). – С. 290-294.
9. Сычева Е.Э. Социальные сети как инструмент продвижения коммерческой организации // *Флагман науки*. – 2024. – № 5(16). – С. 568-571.

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 2 / 2026

Подписано в печать 28.02.2026

Рабочая группа по выпуску журнала

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: nauka@znanie-kzn.ru

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

