

**ЭКОНОМИКА  
И ПАРАДИГМА  
НОВОГО ВРЕМЕНИ**

**ISSN 2587-5981**



***Периодическое издание  
Выпуск № 1  
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

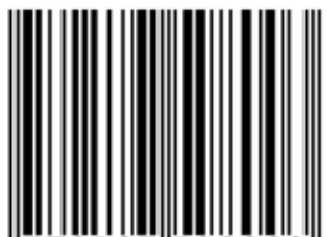
**Периодичность выхода:** 1 раз в месяц

**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. – № 1 (46).*

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

**Выпуск № 1 / 2026**

**Стр. 6 Ковалев А.А.**

*Сравнение транспортных коридоров: Северный морской путь и Транссибирская магистраль*

**Стр. 15 Вагин М.С.**

*Цифровые потери как новая категория неэффективности в бережливом производстве*

**Стр. 21 Касимова А.З.**

*Этичность таргетированной рекламы и реакция потребителей на сбор личных данных*

**Стр. 29 Матюшин Г.В.**

*Временные ряды в прогнозировании цен: сравнительный обзор ARIMA, GARCH, VAR и их модификаций в академической литературе*

**Стр. 41 Чулюкина (Городкова) Н.И.**

*Особенности построения бренда в сегменте премиум-продуктов: анализ практики «ВкусВилл»*

**Стр. 46 Акимов А.А.**

*Цифровая зависимость: уязвимость моноканальных бизнес-моделей, интегрированных в маркетплейсы (на примере опыта США)*

**Стр. 52 Терентьева А.А.**

*Создание комфортной городской среды через развитие спортивной инфраструктуры: принципы эффективного управления*

**Стр. 59 Галкин М.В.**

*Управленческие механизмы обеспечения энергетической безопасности Забайкальского края*

**Стр. 65 Ивашечкина Л.Г., Гришина О.В.**

*Формирование высокого уровня налоговой культуры в современной России*

**Стр. 72 Силакова В.В., Михайлов-Павлов В.С.**

*Инновационные парки как институт развития технологических компаний*

**Стр. 78 Сизон Ю.Е., Углицких О.Н., Куренной Д.В.**

*Анализ развития рынка автострахования в России*

**Стр. 82 Сизон Ю.Е., Углицких О.Н., Саенко Ф.А.**

*Инновационные формы сотрудничества банковских и страховых компаний*

**Стр. 88 Петрухина К.Д., Садовая Л.М.**

*Персонализация маркетинговых коммуникаций в условиях феномена «цифровой усталости» аудитории: актуальные проблемы и пути их решения*

**Стр. 95 Салтыкова С.Н.**

*Эффективность специальных налоговых режимов для малого бизнеса*

**Стр. 100 Рощенко М.И.**

*Жизненный цикл организации: анализ этапов на основе синтеза подходов*

**Стр. 107 Углицких О.Н., Сизон Ю.Е., Саенко Ф.А.**

*Роль искусственного интеллекта в финансовых рынках: достижения, вызовы, перспективы*

**Стр. 111 Шайдулин Р.Р., Кравченко О.В.**

*Оптимизация затрат на производство и выполнение работ (услуг) с целью их минимизации*

УДК 338.47

**СРАВНЕНИЕ ТРАНСПОРТНЫХ КОРИДОРОВ: СЕВЕРНЫЙ  
МОРСКОЙ ПУТЬ И ТРАНССИБИРСКАЯ МАГИСТРАЛЬ**

*Ковалев Алексей Александрович,  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург*

*E-mail: kovalev.aa@outlook.com*

**Аннотация.** Целью исследования является проведение комплексного сравнительного анализа двух ключевых транспортных коридоров Российской Федерации – Северного морского пути и Транссибирской магистрали на маршруте Санкт-Петербург – Владивосток по таким критериям как пропускная способность, сезонность, скорость доставки, инфраструктурные ограничения и стоимость инвестиций для их преодоления. Для достижения цели используются общенаучные методы исследования такие как: сравнительный анализ, обобщение и систематизация данных, полученных в результате российских и зарубежных исследования, а также данных из открытых источников. В результате разработаны рекомендации по использованию и развитию транспортных коридоров в интересах национальной экономики и экономики отдельных юридических лиц. Результаты исследования позволяют грузоотправителям и логистическим операторам осуществлять обоснованный выбор оптимального маршрута в зависимости от типа груза, требований к срокам, бюджету и уровню риска. Полученные выводы могут быть использованы для разработки комплексных логистических стратегий и формирования государственной транспортной политики, направленной на синергетическое развитие обоих коридоров.

**Abstract.** The objective of the study is to conduct a comprehensive comparative analysis of two key transport corridors of the Russian Federation—the Northern Sea Route and the Trans-Siberian Railway—along the Saint Petersburg-Vladivostok axis, using criteria such as throughput capacity, seasonality, delivery speed, infrastructure constraints, and required investment to overcome these limitations. To achieve this objective, the study employs general scientific research methods, including comparative analysis, synthesis, and systematization of data obtained from Russian and international studies, as well as information from open sources. As a result, recommendations have been developed for the utilization and development of these transport corridors in the interests of the national economy and individual business entities. The findings of the study enable shippers and logistics operators to make informed decisions when selecting the optimal route depending on cargo type, delivery time requirements, budget constraints, and risk levels. The conclusions may also be applied in the development of integrated logistics strategies and in shaping state transport policy aimed at the synergistic development of both corridors.

**Ключевые слова:** Северный морской путь, Транссибирская магистраль, Восточный полигон, транспортный коридор, сравнительный анализ, логистика, инфраструктура, капитальные вложения.

**Key words:** the Northern Sea Route, the Trans-Siberian Railway, Eastern Railway Polygon, transport corridor, comparative analysis, logistics, infrastructure, capital investments.

**Introduction.** The development of efficient and reliable transport corridors between Europe and Asia, which enhance spatial connectivity and transport accessibility of the regions, is one of the strategic priorities of the Russian Federation and a key factor ensuring the sustainable development of the national economy [1]. Moreover, under conditions of sanctions pressure and the redistribution of previously established logistics flows, the relevance of utilizing and expanding national transport corridors connecting the western and eastern parts of the country—such as the Northern Sea Route and the Trans-Siberian Railway—has significantly increased.

Despite their shared purpose, these corridors fundamentally differ in their technical and economic characteristics as well as operational conditions. At the same time, each route possesses its own distinct advantages and limitations.

The topic of the development and utilization of Russia's transport corridors is actively addressed not only in domestic and international academic literature [2; 3] but also appears regularly in the political agenda [4, 5].

In contemporary scholarly works, the Northern Sea Route is often compared with similar maritime corridors, such as the route through the Suez Canal or around the Cape of Good Hope [6, 7]. However, the task of selecting the optimal route for a specific shipment across different types of transport corridors remain insufficiently explored. Therefore, this study proposes a comparative analysis between a maritime and a rail corridor—the Northern Sea Route and the Trans-Siberian Railway.

The object of the study is the transcontinental transport systems of the Russian Federation that support interregional and international freight transportation.

The subject of the study comprises the comparative characteristics of the Northern Sea Route and the Trans-Siberian Railway, including throughput capacity, seasonality and dependence on climatic conditions, delivery speed, infrastructure constraints, and the investment costs required to overcome these limitations.

**Materials and Methods.** The study employed methods of systems analysis, comparative evaluation, and economic-mathematical modeling. Data collection was conducted using open sources, including regulatory and legal acts of the Russian Federation, statistical reports of the Federal State Statistics Service, publicly accessible online resources of companies within the Russian Railways and Rosatom groups, academic publications, as well as reputable newspaper outlets such as Kommersant and Expert.

To achieve the research objectives, two routes from Saint Petersburg to Vladivostok were modeled: a maritime route via the Northern Sea Route and a railway route via the Trans-Siberian Railway (Figure 1). The choice of the departure point is explained by the presence in Saint Petersburg of major industrial enterprises involved in the implementation of large-scale projects in the eastern regions of the Russian Federation.

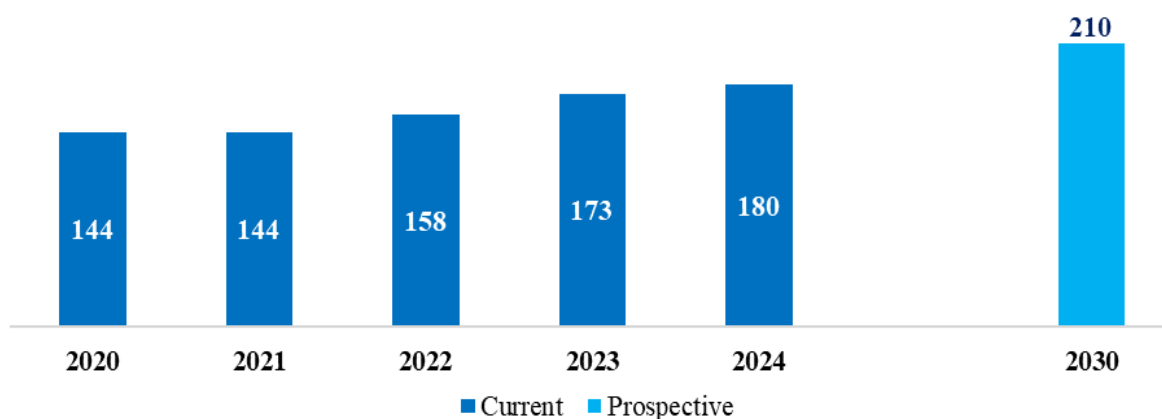


Pic. 1 Routes from St. Petersburg to Vladivostok

The Trans-Siberian Railway is the longest double-track, fully electrified railway in the world, with a total length of 9,288.2 km from Moscow to Vladivostok [8].

The distance from the Russian Railroad Terminal and Logistics Center in Saint Petersburg to Vladivostok is 9,583 km, with a standard delivery time of 25 calendar days [9]. Despite the harsh climatic conditions along its route, the Trans-Siberian Railway functions as an all-season transport corridor.

The overall throughput capacity of the Trans-Siberian Railway is determined by its most heavily loaded section—the Eastern Polygon, which includes the Baikal-Amur Mainline. The railway lines are connected by three interlinks Tynda – Bamovskaya, Novy Urgal – Izvestkovaya, and Komsomolsk-Sortirovochnaya – Volochaevka. In 2024, the total carrying capacity of the Eastern Polygon reached 180 million tons (Figure 2).



Pic. 2 Carrying capacity of the Eastern Polygon of Russian Railways, million tons  
 Source: Decree of the Government of the Russian Federation dated April 20, 2024 No. 981-r

According to the development plans of Russian Railways, the carrying capacity is expected to increase to 210 million tons by 2030. This growth is planned to be achieved through capital investments amounting to 1,816 billion rubles between 2025

and 2030. These funds will be allocated toward the development of transport hubs, the construction of stations and other artificial linear structures, as well as the installation of additional tracks on the interlink sections between the Trans-Siberian Railway and the Baikal-Amur Mainline (Table 1) [10].

Table 1

Planned capital investments in the development of the Eastern Polygon of Russian Railways in 2025-2030, billion rubles

Mainline	Railway section	Capital investments
<b>TOTAL</b>		<b>1 816</b>
<b>Baikal-Amur Mainline</b>		<b>1 581</b>
<b>The Trans-Siberian Railway</b>		<b>204</b>
	Taishet – Ulan-Ude	40
	Ulan-Ude – Karymskaya	14
	Karymskaya – Bamovskaya	16
	Bamovskaya – Belogorsk	15
	Belogorsk – Izvestnyakovaya	9
	Izvestnyakovaya – Volochayevka	26
	Volochayevka – Smolyaninovo	38
	Baranovsky – Khasan	0
	Smolyaninovo – Dunai	0
	Smolyaninovo – Nakhodka	21
	Ulan-Ude – Naushki	21
	Leninsk – Birobidzhan	5
<b>Lintels</b>		<b>31</b>

Source: Decree of the Government of the Russian Federation dated April 20, 2024 No. 981-r

The Northern Sea Route begins at the Kara Gates and ends in the area of Bukhta Provideniya, spanning a distance of 5,600 km. It is currently the shortest maritime route between the European part of Russia and the Russian Far East.

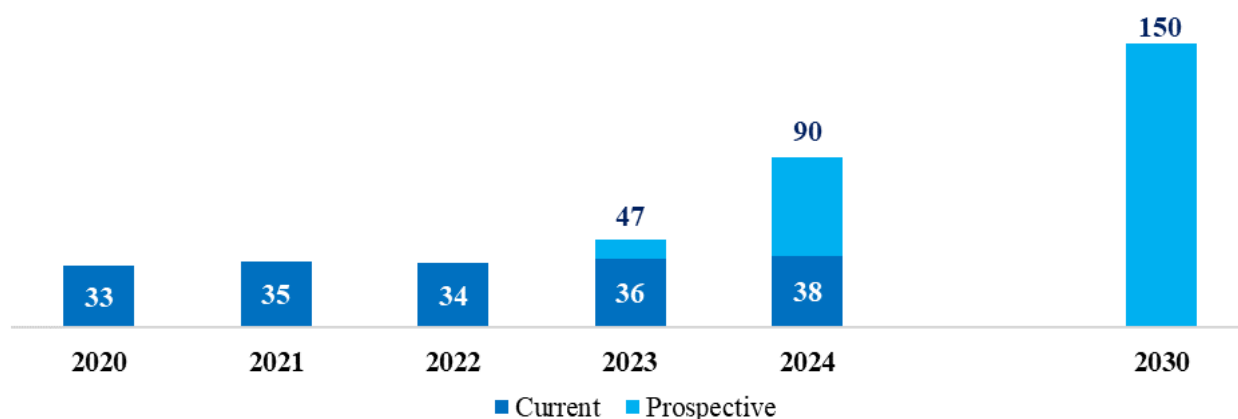
The shortest distance between Saint Petersburg and Vladivostok via the Northern Sea Route is 14,280 km, with a transit time of 17 days [11].

The development of the Northern Sea Route is a strategic initiative implemented by several ministries and federal agencies of the Russian Federation with the support

of major state-owned corporations such as Rosatom, NOVATEK, Rosneft Oil Company, Gazprom Neft, and others. The development of port and service infrastructure follows a “clustered” pattern-growth is primarily driven by mineral resource deposits in the Arctic zone of the Russian Federation, where maritime transport is indispensable.

The expected outcomes of these initiatives include the expansion of the mineral resource base within the Northern Sea Route’s water area, the construction of icebreaker and coastal infrastructure, and the training of qualified personnel. In the long term, these measures are intended to ensure uninterrupted year-round operation of the transport corridor. The implementation of these activities is expected to enable the achievement of the 2030 target cargo volume of 150 million tons, including 34 million tons of transit, supply cargo, and northern delivery shipments [12].

Although cargo traffic along the Northern Sea Route has shown stable growth [13], it has nonetheless failed to reach the planned targets of 46.8 million tons and 90.0 million tons in 2023 and 2024, respectively (Figure 3).



Pic. 3 Carrying capacity of the Eastern Polygon of Russian Railways, million tons

*Source: Decree of the Government of the Russian Federation*

*No. 2115-r dated August 1, 2022.*

The overall throughput capacity of the Northern Sea Route is constrained by pronounced seasonality and ice conditions along the corridor, a shortage of icebreakers, and an insufficient number of vessels of the required Arc7 ice class, which are capable of independent transit through the NSR under moderate and heavy ice conditions without icebreaker escort [14].

Vessels without an ice class may operate only between 1 July and 15 November. Currently, only 45 high-Arctic-class cargo vessels are in service, whereas the projected demand for 2030 is 132 vessels [6]. The commercial Arc7 fleet consists of 15 LNG carriers and 2 gas condensate tankers operated by NOVATEK, 7 oil tankers operated by Gazprom Neft, and 6 tankers and container ships operated by Nornickel [15].

Between 2025 and 2030, more than 930 billion rubles are planned to be invested in the development of the Northern Sea Route. These investments include the organization of regular coastal (cabotage) services from northwestern Russia to the Far

East, the construction of marine terminals and other coastal facilities, the development of adjacent railway infrastructure in northwestern Russia and on the Yamal Peninsula (the Northern Latitudinal Railway), the construction of an icebreaker, service, and search-and-rescue fleet, the establishment of hydrometeorological and radar monitoring systems, the implementation of hydrographic surveys and environmental measures, personnel training, and the creation of a unified digital platform for the NSR [12]. The projected capital investment volumes for NSR development are presented in Table 2.

Table 2

Planned capital investments in the development  
of the Northern Sea Route in 2025-2030, billion rubles

<b>Cost item</b>	<b>Capital investments</b>
<b>Total</b>	<b>931,87</b>
<b>Resource base</b>	<b>3,36</b>
Development of cabotage shipping	3,36
<b>Transport infrastructure</b>	<b>341,00</b>
Development of port infrastructure	29,28
Development of railway transport corridors	311,72
<b>Cargo and icebreaker fleet</b>	<b>339,47</b>
Development of the icebreaker fleet	339,47
<b>Safety of navigation along the Northern Sea Route</b>	<b>242,16</b>
Creation of an Arctic satellite constellation	74,41
Development of hydrographic support	7,43
Development of hydrometeorological support	0,50
Expansion of search and rescue infrastructure	159,83
<b>Management of navigation and development of shipping along the Northern Sea Route</b>	<b>5,88</b>
Creation of a Unified Digital Platform	5,88

Source: Decree of the Government of the Russian Federation dated April 20, 2024 No. 981-r

**Results and Discussion.** Both transport routes possess their own distinctive features and differ significantly in their development dynamics. While the development of the Trans-Siberian Railway and the entire Eastern Polygon focuses on eliminating existing bottlenecks, the development of the Northern Sea Route is of a “forced” nature and represents the creation of an entirely new market-one that

currently lacks established players, the capacity required for large-scale development, and even the technologies necessary to build such capacity.

The results of the analysis of the two corridors are presented in Table 3.

Table 3

Comparative analysis of transport corridors

Parameter	Transport corridor	
	Northern Sea Route	Trans-Siberian Railway
Length	14,280 km	9,583 km
Delivery time	17 days + terminal handling	25 days
Throughput		
Current	38 million tons per year	180 million tons per year
Forecasted by 2030	150 million tons per year (+295%)	210 million tons per year (+17%)
Seasonality	High seasonality, with restrictions during the winter period.	Low seasonality, year-round operation
Requirement for special infrastructure	Seagoing vessels, port and associated infrastructure	Rolling stock, railway tracks, stations, and associated infrastructure.
Type of infrastructure	Localized, patchy	Linear
Expected capital investments in 2025-2030	~ 930 billion rubles	~ 1.816 trillion rubles

Source: author's analysis

The analysis demonstrates that the Northern Sea Route not only surpasses the Southern maritime route via the Suez Canal in terms of delivery speed, but is also not inferior to the traditional railway route across Siberia.

Cargo turnover continues to show steady growth and may eventually become a viable alternative to conventional routes. However, as of today, the high capital intensity of the NSR, the shortage of Arc7-class Arctic cargo vessels, as well as seasonality and climatic risks, significantly constrain its potential.

In contrast, the Trans-Siberian Railway is an established, time-tested, all-season transport route. The eastern direction continues to exhibit stable growth, confirming the need for investment in infrastructure modernization.

At the same time, if the NSR develops in accordance with the forecasts of the Government of the Russian Federation, a smaller volume of investment may yield a higher return on fixed assets compared with investments in traditional transport corridors.

Furthermore, the NSR remains an indispensable route for the export of energy resources from the Arctic zone of the Russian Federation and is essential for the “Northern delivery” of supplies to remote extraction sites.

**Conclusions.** The established transport corridors have ceased to function effectively under sanctions-related restrictions, and to ensure sustainable growth, global trade will increasingly seek secure transportation routes. Today, alongside the factors of delivery speed and cost, the security of transported goods must also be taken into account.

The Northern Sea Route and the Trans-Siberian Railway are transport corridors that lie entirely within the borders of the Russian Federation and, consequently, their operation is far less susceptible to external influence.

Despite capacity constraints, the Northern Sea Route continues to demonstrate stable growth in cargo turnover, while the Trans-Siberian Railway remains a strategically significant corridor.

The further development of both transcontinental routes requires substantial investment; however, the synergy between the maritime and railway routes can provide Russia with competitive advantages in the global transport services market.

#### **Список использованной литературы:**

1. Правительство Российской Федерации: Распоряжение от 27 ноября 2021 года № 3363-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/137914/> (дата обращения: 09.09.2025).
2. Куренков П.В., Сафронова А.А., Герасимова Е.А., Харитоновна М.Н. Влияние экономических санкций на транспортную логистику Российской Федерации. Социально-экономический и гуманитарный журнал. – 2022. – № 4. – С. 83-93. – DOI: 10.36718/2500-1825-2022-4-83-93.
3. Hermann R.R., Lin N., Lebel J., Kovalenko A.: Arctic transshipment hub planning along the Northern Sea Route: A systematic literature review and policy implications of Arctic port infrastructure. *Marine Policy* 145. – 2022. – DOI: 10.1016/j.marpol.2022.105275.
4. Петербургский международный экономический форум: Деловая программа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forumspb.com/programme/business-programme/145564/> (дата обращения: 09.09.2025).
5. Президент России: Пленарное заседание X Восточного экономического форума [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/77927> (дата обращения: 09.09.2025).
6. Новак А. Северный морской путь: дорога будущего. Энергетическая политика. – 2023. – № 4(182). – С. 12-17. – DOI: 10.46920/2409-5516\_2023\_4182\_12.
7. Золотов А.С. Сравнительный анализ эффективности мировых логистических маршрутов в условиях геополитической нестабильности: оценка рисков и выгод на примере Суэцкого канала и Северного морского пути. Вестник Академии знаний. – 2025. – № 3(68). – С. 176-183.

8. РЖД-Партнер: Магистраль, объединяющая страну [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spec.rzd-partner.ru/page803369.html> (дата обращения: 12.09.2025).
9. Грузовые перевозки: Расчет расстояния [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cargo.rzd.ru/ru/9803> (дата обращения: 14.09.2025).
10. Правительство Российской Федерации: Распоряжение от 20 апреля 2024 г. № 981-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/t4J09ХуTQdfNTInAE6xz Wtvr5Y7hgV1B.pdf> (дата обращения: 14.09.2025).
11. Эксперт: Большой Северный морской путь стал трансарктическим [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://expert.ru/ekonomika/bolshoy-severnuy-morskoj-put-stal-transarkticheskim/> (дата обращения: 14.09.2025).
12. Правительство Российской Федерации: Распоряжение от 1 августа 2022 г. № 2115-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/StA6ySKbVceANLRA6 V2sF6wbOKSyxNzw.pdf> (дата обращения: 13.09.2025).
13. ЕМИСС Государственная статистика: Объем перевозок в акватории Северного морского пути [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/51479> (дата обращения: 11.09.2025).
14. Правительство Российской Федерации: Постановление от 18.09.2025 № 1487 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/129936/> (дата обращения: 14.09.2025).
15. Коммерсант: По высочайшим широтам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7365830> (дата обращения: 14.09.2025).

УДК 338.45

**ЦИФРОВЫЕ ПОТЕРИ КАК НОВАЯ КАТЕГОРИЯ  
НЕЭФФЕКТИВНОСТИ В БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ**

*Вагин Михаил Сергеевич*  
*Санкт-Петербургский государственный морской*  
*технический университет, г. Санкт-Петербург*

*e-mail: vaginms@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье исследуется феномен цифровых потерь как новой формы неэффективности, возникающей при несбалансированном взаимодействии бережливого производства и цифровых технологий. Обоснована необходимость переосмысления классической концепции потерь в условиях цифровой трансформации промышленности. Представлено авторское определение цифровых потерь, включающее их организационно-технологическое и экономическое содержание. Разработана классификация цифровых потерь по функциональному признаку, а также методический подход к их идентификации и снижению. Показано, что системное управление цифровыми потерями способствует повышению цифровой рациональности и синергии между процессной зрелостью и уровнем цифровизации предприятий.

**Abstract.** The article examines the phenomenon of digital waste as a new form of inefficiency arising from the unbalanced interaction between lean manufacturing and digital technologies. The need to reconsider the classical concept of waste in the context of industrial digital transformation is substantiated. The author presents a definition of digital waste that includes both organizational, technological, and economic aspects. A functional classification of digital waste is developed, along with a methodological approach to its identification and reduction. It is shown that systematic management of digital waste contributes to enhancing digital rationality and achieving synergy between process maturity and the level of enterprise digitalization.

**Ключевые слова:** бережливое производство, цифровизация, цифровые потери, цифровое бережливое производство, промышленное предприятие, эффективность.

**Key words:** lean manufacturing, digitalization, digital waste, digital lean manufacturing, industrial enterprise, efficiency.

**Введение. Актуальность.** Современная промышленная экономика переживает этап интенсивной цифровой трансформации, характеризующийся интеграцией технологий Интернета вещей, искусственного интеллекта, киберфизических систем и аналитики данных в производственные процессы.

Вместе с тем, практика цифровизации показывает, что рост объёма цифровых данных, увеличение количества цифровых платформ и автоматизированных систем не всегда сопровождаются ростом эффективности и

качества управленческих решений. Во многих случаях цифровизация приводит к усложнению организационной структуры, дублированию информационных потоков и потере управляемости процессами, что снижает отдачу от инвестиций в технологии.

При этом предприятия продолжают опираться на принципы бережливого производства (БП), основная цель которого – устранение всех видов потерь (муда, мура, мури) и ориентация на создание ценности для клиента. В последние годы в мировой науке наблюдается тенденция к интеграции концепций бережливого производства и цифровизации, получившая название Цифровое бережливое производство (ЦБП). Эта интеграция призвана объединить процессную дисциплину бережливого производства с аналитическими возможностями цифровых технологий. Однако, цифровизация, проведённая без корректировки управленческой философии, способна не уменьшать потери, а наоборот порождать новые, неучтённые в классической системе БП.

Исследования [1; 2] показали, что для достижения синергии бережливого производства и цифровизации необходима согласованность организационных компетенций и этапов внедрения технологий. При нарушении этого баланса возникает явление цифровых потерь, обусловленных неэффективным использованием или чрезмерной эксплуатацией цифровых возможностей. В таких случаях технологии становятся источником дополнительных транзакционных и временных издержек, а не фактором оптимизации.

В российском научном поле проблема цифровых потерь пока не получила должного отражения. Отдельные исследования рассматривают вопросы совместимости Индустрии 4.0 и бережливого производства, барьеры цифровизации, а также влияние цифровых инструментов на экономическую эффективность. Авторы отмечают, что без предварительной оптимизации потоков создания ценности цифровизация ведёт к «перещифровке» процессов, росту числа отчётных операций, избыточному контролю и усложнению. Все эти проявления фактически представляют собой формы цифровых потерь, однако пока не осмыслены в рамках единой классификации и методики анализа.

Сложившаяся ситуация порождает научный и практический запрос на системное изучение цифровых потерь как новой категории неэффективности, возникающей при несбалансированном взаимодействии бережливого производства и цифровых технологий. Формирование концепции цифровых потерь позволит уточнить структуру современных видов *муды*, расширить инструментарий цифрового бережливого производства (ЦБП) и разработать критерии цифровой рациональности промышленных предприятий.

### **Сущность и классификация цифровых потерь**

Развитие концепции бережливого производства в цифровой среде потребовало переосмысления природы потерь. Если в классической модели бережливого производства источником неэффективности выступают физические издержки такие как лишние перемещения, ожидания, запасы, перепроизводство, то в условиях цифровизации значительная часть потерь переносится в нематериальную плоскость: данные, алгоритмы, интерфейсы, цифровые сервисы

и коммуникации. Именно здесь возникают цифровые потери как новая форма организационно-технологической неэффективности, свойственная предприятиям, проходящим этап цифровой трансформации.

Впервые термин *digital waste* был предложен в рамках концепции *Digital Lean Cyber-Physical Production Systems* [3]. Авторы определяют цифровые потери как несоздающие ценность цифровые действия, возникающие вследствие неиспользования (*unused digital capabilities*) или чрезмерного использования (*abused digital capabilities*) цифровых возможностей. В обоих случаях ресурсы, данные и вычислительная мощность расходуются без добавления ценности конечному продукту, что противоречит базовым принципам бережливого производства.

Позднее было уточнено, что цифровые потери становятся результатом несбалансированного внедрения технологий Индустрии 4.0 в операционные процессы [4]. Например, автоматизация неустойчивых или неоптимизированных процедур может усиливать дефекты, а не устранять их. Аналогично, дублирование цифровых систем (ERP, MES, PLM) без единой архитектуры данных приводит к накоплению информационного шума и снижению прозрачности процессов. Таким образом, цифровые потери проявляются в виде избыточности, несогласованности или инертности цифровых операций.

С позиции системного подхода цифровые потери представляют собой проявление несоответствия между потенциалом цифровых технологий и их фактическим использованием в процессах создания ценности. Это могут быть как технологические, так и управленческие дисфункции от неиспользованных аналитических инструментов до перегрузки пользователей цифровыми интерфейсами. В совокупности они формируют «цифровой балласт», препятствующий достижению синергетического эффекта от интеграции бережливых и цифровых технологий.

В российских условиях данное явление проявляется особенно отчётливо. Как отмечают авторы [5; 6], отечественные предприятия нередко внедряют цифровые технологии без последовательного внедрения бережливого производства, что ведёт к «перецифровизации» – созданию избыточных информационных контуров, не влияющих на повышение эффективности. Дисбаланс между процессной и цифровой зрелостью приводит к потерям времени и ресурсов на обслуживание дублирующих систем [7]. Одной из ключевых причин этого дисбаланса является низкий уровень интеграции ИТ-инфраструктуры и недостаточная стандартизация потоков данных [8].

На основе анализа литературы и эмпирических наблюдений автором предлагается следующее определение.

*Цифровые потери* – это совокупность избыточных, несогласованных и не создающих ценность цифровых операций, данных и функций, возникающих в результате структурного дисбаланса между процессной зрелостью бережливого производства и уровнем цифровизации предприятия.

Такое определение расширяет дополняет технологический аспект цифровых потерь организационно-экономическим содержанием и связывая их с фазами развития цифрового бережливого производства.

Цифровые потери могут быть структурированы по функциональному признаку, отражающему их происхождение и аналогию с классическими потерями. Таблица 1 представляет авторскую классификацию цифровых потерь в системе цифрового бережливого производства (ЦБП).

Таблица 1

**Классификация цифровых потерь  
в системе цифрового бережливого производства**

Группа цифровых потерь	Содержание и проявления	Основная причина возникновения
Избыточные данные	Множественный ввод информации, дублирование отчётности, хранение неиспользуемых массивов данных.	Отсутствие стандартизации потоков данных, слабая интеграция цифровых систем.
Цифровые задержки	Медленный обмен информацией, зависание систем, избыточное время отклика цифровых систем.	Недостаточная пропускная способность инфраструктуры, несогласованность процессов.
Информационный шум	Избыточные уведомления, неактуальные отчёты, дублирование показателей, перегрузка интерфейсов.	Неполнота фильтрации данных, отсутствие приоритизации информационных потоков.
Дублирование функций и цифровых процессов	Параллельное выполнение операций в разных модулях ERP/MES, наличие дублируемых функций.	Разобщённость цифровых платформ, отсутствие единой архитектуры данных.
Избыточная автоматизация	Внедрение роботов, алгоритмов и ИИ-сервисов в нестабильные или неупорядоченные процессы.	Цифровизация без предварительного анализа потоков создания ценности.
Простои цифровой инфраструктуры	Нарушение работы систем вследствие кибератак, ошибок обновлений, отказов серверов.	Недостаточная защита данных, слабая система резервирования и восстановления.

Предложенная классификация демонстрирует, что цифровые потери охватывают как технические, так и управленческие аспекты цифровой среды предприятия. Их общим свойством является несоответствие между объёмом цифровой активности и создаваемой ею ценностью. В отличие от традиционных потерь, цифровые потери не видимы физически и часто маскируются под «нормальную» цифровую работу – сбор данных, отчётность, аналитические процедуры. Это делает их идентификацию и устранение особенно сложной задачей, требующей разработки новых метрик и инструментов диагностики.

**Методические подходы к идентификации и снижению цифровых потерь**

Эффективное управление цифровыми потерями требует комплексного подхода, основанного на четырёх принципах, отражающих взаимосвязь бережливого производства и цифровизации:

- бережливое проектирование (Lean-by-Design) – проектирование цифровых решений с ориентацией на исключение избыточных операций и создание ценности на каждом этапе процесса.

- картирование цифрового потока создания ценности – визуализация и анализ цифровых потоков информации с целью выявления задержек, дублирования и избыточности данных.

– цифровой кайдзен – непрерывное совершенствование цифровых процессов через анализ системных логов (цифровой след), обратной связи пользователей и инструменты бизнес-аналитики.

– управление качеством данных (Data governance) – регламентация жизненного цикла информации и обеспечение её достоверности, что снижает уровень информационного шума и повышает эффективность цифровых потоков.

Результаты анализа позволяют локализовать типы цифровых потерь (избыточные данные, задержки, дублирование функций и др.) и определить зоны с наибольшим потенциалом улучшений.

Снижение цифровых потерь осуществляется поэтапно, в логике цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act (Планируй-Выполни-Проверь-Действуй):

– Планируй: выявление процессов с максимальными потерями, постановка целей по их снижению;

– Выполни: реализация мероприятий по стандартизации данных, объединению платформ, устранению дублирующих функций;

– Проверь: мониторинг показателей эффективности и пересчёт коэффициента потерь;

– Действуй: корректировка цифровой архитектуры и внедрение новых стандартов взаимодействия.

Таким образом, предложенные методические подходы обеспечивают не только диагностику, но и системное управление цифровыми потерями.

### **Заключение**

Цифровая трансформация промышленности требует переосмысления природы потерь и адаптации принципов бережливого производства к цифровой среде. В статье обосновано, что несбалансированное внедрение цифровых технологий способно порождать новый тип неэффективности – цифровые потери, возникающие из-за избыточности, дублирования и низкой согласованности цифровых процессов.

Предложена авторская классификация цифровых потерь и определены их организационно-технологические причины. Сформулирован методический подход к их идентификации и снижению.

Практическая значимость результатов заключается в возможности применения предложенных инструментов для диагностики цифровых потерь, повышения цифровой рациональности и обеспечения синергии между цифровизацией и бережливым производством.

**Список использованной литературы:**

1. Treviño-Elizondo B.L., García-Reyes H., Peimbert-García R.E. A Maturity Model to Become a Smart Organization Based on Lean and Industry 4.0 Synergy // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, No. 17. – Article 13151. – DOI: 10.3390/su151713151.
2. Вагин М.С. Применение бережливых и цифровых технологий для повышения эффективности производственных процессов // Инновации и Инвестиции. – 2024. – №10. – С. 122-126 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-10-4>.
3. Romero D., Gaiardelli P., Powell D., Wuest T., Thürer M. Digital Lean Cyber-Physical Production Systems: The Emergence of Digital Lean Manufacturing and the Significance of Digital Waste // IFIP Advances in Information and Communication Technology – 2018. – Т. 535. – С. 11-20. – DOI: 10.1007/978-3-319-99704-9\_2.
4. Powell D.J., Romero D. Digital Lean Manufacturing: A Literature Review // IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Singapore, 13-16 Dec 2021. – IEEE, 2021. – С. 121-125. – DOI 10.1109/IEEM50564.2021.9673032.
5. Крамаренко Н.С. Совместимость Индустрии 4.0 с моделью управления «Бережливое производство» и модернизация концепции в эпоху цифровизации // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 2 (49). – С. 89-96. – DOI 10.21777/2587-554X-2024-2-89-96.
6. Фадеев С.В. Инструменты бережливого производства как фактор цифровой трансформации компании // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. – 2024. – Т. 26, № 2. – С. 147-157. – DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2024.2.12
7. Палкина Е.С., Вагин М.С. Методика оценки влияния цифровизации бережливого производства на экономическую эффективность деятельности промышленного предприятия. *π-Economy*. – 2025. – 18 (4). – с.173-185. – DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18410>.
8. Петраков Д.В. Проблема цифровизации бережливого производства // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, № 12 (81). – С. 339-347.

УДК 33

## ЭТИЧНОСТЬ ТАРГЕТИРОВАННОЙ РЕКЛАМЫ И РЕАКЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА СБОР ЛИЧНЫХ ДАННЫХ

*Касимова Алина Зуфаровна,  
Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва*

*E-mail: kasimovaalinaaa1331@gmail.com*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается понятие и виды таргетированной рекламы, а также преимущества и недостатки. Проводится исследование в форме опроса на проблему этичности таргетированной рекламы и реакции потребителей на сбор личных данных.

**Abstract.** This article discusses the concept and types of targeted advertising, as well as its advantages and disadvantages. A survey is conducted to investigate the ethical issues associated with targeted advertising and consumer reactions to the collection of personal data.

**Ключевые слова:** таргетированная реклама, реклама, потребители, личные данные, персональные данные, анализ, оптимизация.

**Key words:** targeted advertising, advertising, consumers, personal data, personal information, analysis, and optimization.

**Введение. Актуальность.** Таргетированная реклама определяется как процесс показа рекламы четко определенной аудитории на основе таких критериев, как демографические данные, интересы, поведение в интернете и географическое положение. В отличие от традиционной массовой рекламы, которая охватывает широкую и часто неконкретную аудиторию, таргетированная реклама ориентирована на тех, кто с наибольшей вероятностью сочтет контент релевантным и интересным. Такая точность не только повышает эффективность кампаний, но и минимизирует неэффективные рекламные расходы.

**Основная часть.** Основа таргетированной цифровой рекламы – данные. Компании используют такие инструменты, как аналитические платформы, файлы cookie и аналитика клиентов, для сбора информации о своей аудитории. Эти данные затем сегментируют аудиторию на отдельные группы, что позволяет маркетологам создавать персонализированные сообщения, отвечающие их уникальным потребностям и предпочтениям [5].

«Таргетированная реклама нацелена на пользователей, у которых ещё нет спроса на продукт, поэтому она может быть менее эффективна, чем, например, контекстная реклама или SEO, которые отвечают на конкретный запрос пользователя» (цит. по [4]).

Используя таргетированную рекламу, компании могут выстраивать более глубокие связи со своей аудиторией, укреплять лояльность клиентов и достигать более высоких показателей конверсии. Таргетированная реклама, будь то через социальные сети, поисковые системы или контекстно-медийные сети,

гарантирует, что нужное сообщение дойдёт до нужной аудитории в нужное время, обеспечивая лучшие результаты и оптимизируя маркетинговые усилия.

Рассмотрим преимущества и недостатки таргетированной рекламы.

Преимущества таргетированной рекламы заключается в том, что она нацелена на определенные параметры клиента, данная функция помогает снижать расход бюджета на незаинтересованную аудиторию. К примеру в одной из статей рассматривается: «Благодаря различным таргетингам канал даёт возможность показать рекламу достаточно узкой целевой аудитории. Например, девушкам 18-20 лет, живущим рядом с метро «Сокольники», учащимся в ближайшем вузе и интересующимся аниме»[3]. Второй плюс заключается в том, что возможно регулировать бюджет путем настройки основных параметров (количество показов, минимальная ставка и др.). Помимо этого, можно выбрать интересующий формат, который представляет различные текстовые объявления, а также баннеры, карусели, аудиореклама и т.д. Например, в одном из источников указано: «Даже если у рекламодателя нет профессионального видео или качественного баннера, он может сделать таргетированную рекламу, используя фото товара, стоковые картинки или вообще только текст» [1].

Аналитика позволяет собирать статистические данные на основании которых заказчик рекламы может корректировать исходные данные таргетированной рекламы. Дополнительным преимуществом выступает широкий охват аудитории, т.к. на сегодняшний день социальные сети присутствуют у каждого второго человека. Геолокационный таргетинг выступает не меньшим преимуществом для сетевых организаций, которые могут показывать рекламу вблизи своего местонахождения [1].

Среди недостатков необходимо выделить, что клиент может не испытывать потребности в рекламируемом продукте. Также необходимо отметить, что в преддверии больших праздников возрастает конкуренция и она начинает резко расти из-за аукциона между рекламодателями. Помимо этого, существует необходимость в постоянной оптимизации, соответствии с трендами, статистикой и изменении потребительских предпочтений. Нельзя не отметить индивидуальные ограничения платформ, которые ужесточаются и постоянно изменяются. Существуют также проблемы с приватными данные, вследствие повышений требований к защите персональных данных.

Таргетированная реклама включает в себя различные методы, которые помогают релевантно охватить определенные сегменты аудитории, рассмотрим подробнее виды.

Контекстная реклама подразумевает показ объявлений, основанных на контексте содержания веб-страницы. Например, в блоге о здоровых рецептах может рекламироваться органическая еда или кухонные гаджеты. Это гарантирует, что реклама будет соответствовать непосредственным интересам пользователя.

«Контекстная реклама – это реклама, которая показывается пользователям в зависимости от их потребностей, интересов и запросов» [5].

Поведенческий таргетинг использует данные о поведении пользователей в интернете, включая историю просмотров, поисковые запросы и предыдущие

покупки, для показа релевантной рекламы. Например, пользователь, изучающий туристические направления, может увидеть рекламу туристических пакетов или туристического страхования [3; 6].

Одним из видов таргетированной рекламы является геотаргетинг. Он фокусируется на географическом местоположении пользователя и позволяет показывать высоколокализованную рекламу. «Геотаргетинг – метод выдачи посетителю содержимого, соответствующего его географическому положению» [3]. Например, кофейня может показывать рекламные акции, например, скидки в определённые часы, гарантируя, что сообщение дойдёт до тех, кто с наибольшей вероятностью воспользуется им [2].

Платформы социальных сетей предоставляют расширенные возможности таргетинга на основе данных пользователей, таких как демографические данные, интересы и модели взаимодействия. Например, фитнес-бренд может таргетироваться на пользователей, которые следят за страницами, связанными со здоровьем, или публикуют информацию о своих тренировках.

Ретаргетинг позволяет компаниям повторно связываться с пользователями, которые взаимодействовали с их сайтом или приложением, но не совершили желаемого действия, например, покупки. Такая таргетированная реклама служит напоминанием и часто включает в себя поощрения, например, скидки, чтобы побудить пользователей вернуться и завершить процесс. «Ретаргетинг – это инструмент для повторного контакта с клиентом на разных платформах» [2].

Другой тип целевой рекламы – таргетинг на основе интересов. Он фокусируется на увлечениях и занятиях пользователей. Например, книжный магазин может показывать рекламу популярных романов пользователям, которые часто посещают сайты с обзорами книг или онлайн-магазины.

Демографический таргетинг позволяет адаптировать рекламу для конкретных групп на основе таких характеристик, как возраст, пол, доход, образование или род занятий. Например, модный бренд класса люкс может ориентироваться на женщин с высоким доходом в возрасте 25-40 лет, представляя свою последнюю коллекцию в рамках своей целевой рекламной стратегии [4].

«Программный таргетинг (programmatic targeting) – это автоматизированный метод закупки цифровой рекламы с использованием алгоритмов и искусственного интеллекта» [3]. Этот метод использует данные в режиме реального времени для определения оптимальной аудитории и эффективного показа рекламы. Он гарантирует показ рекламы на платформах и в то время, когда она с наибольшей вероятностью вызовет интерес.

Эти методы позволяют компаниям оптимизировать эффективность своей рекламы, гарантируя, что их сообщения дойдут до нужных людей в нужное время, что приведет к повышению вовлеченности, конверсий и окупаемости инвестиций.

Основной задачей нашего исследования является выявление уровня осведомленности пользователей о механизмах таргетированной рекламы путем проведения онлайн-опроса. В опросе приняли участие 100 человек.

Анкета-опросник состоит из 5 блоков:

1. Общая осведомленность о таргетированной рекламе.
2. Опыт взаимодействия и восприятие.
3. Отношение к сбору данных.
4. Контроль и прозрачность.
5. Демографические данные.

Перейдем к рассмотрению результатов исследования.



Рис. 1 Как вы обычно понимаете, что видите таргетированную рекламу?, %

50% респондентов отмечают, что таргетированная реклама показывает предложения исходя из местоположения, 25% респондентов ответили, что реклама полностью соответствует его интересам и запросам, 15% респондентов отметили, что реклама показывает товары или услуги, которые недавно были в поиске, а 10% респондентов – не обращают на таргетированную рекламу внимание.

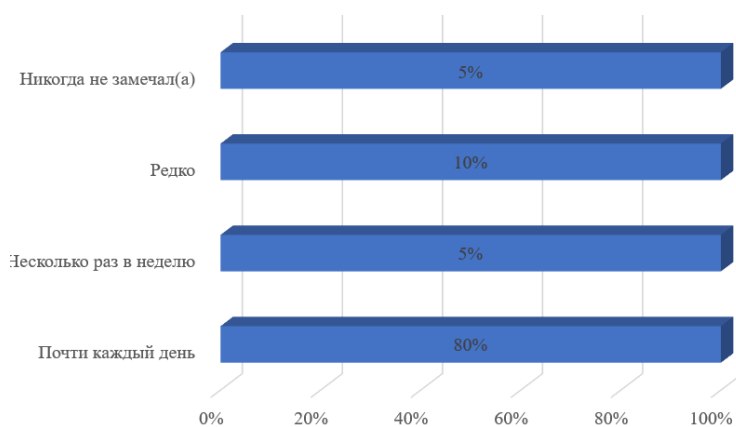


Рис. 2 Как часто вы замечаете таргетированную рекламу в соцсетях и на сайтах?, %

Респонденты отмечают, что в большей степени замечают рекламу каждый день (80%), но также присутствует небольшая доля респондентов, которые никогда ее не замечали (5%) или же замечали редко (10%), а также несколько раз в неделю (5%).

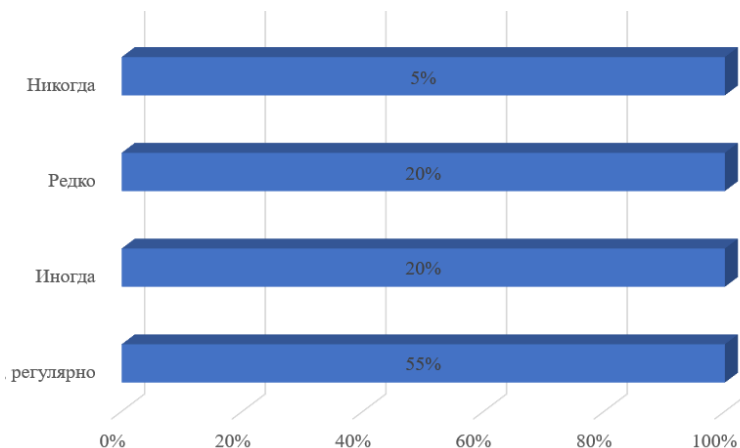


Рис. 3 Приходилось ли вам переходить по ссылкам в таргетированной рекламе?, %

По ссылкам респонденты в большей степени переходят регулярно (55%), но также существует доля респондентов, которые никогда по ним не переходят (5%) или же редко (20%), а также иногда (20%).

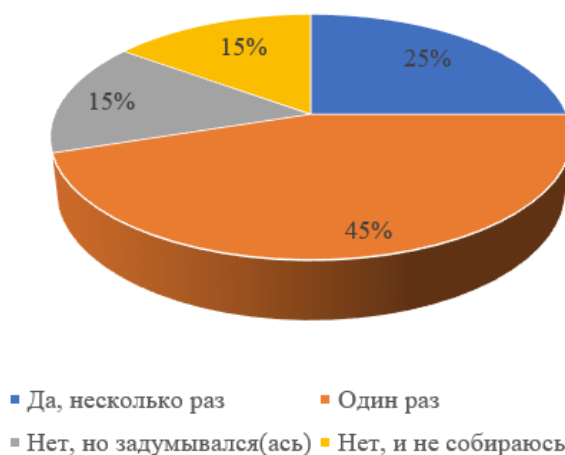


Рис. 4 Покупали ли вы товар/услугу после просмотра таргетированной рекламы?, %

Отметим, что в большей степени респонденты один раз, но покупали товар после просмотра таргетированной рекламы (45%), четверть респондентов покупали товар несколько раз (25%), но есть опрошенные, которые не собираются покупать товар (15%), а также те, кто задумывался о покупке товара (15%).

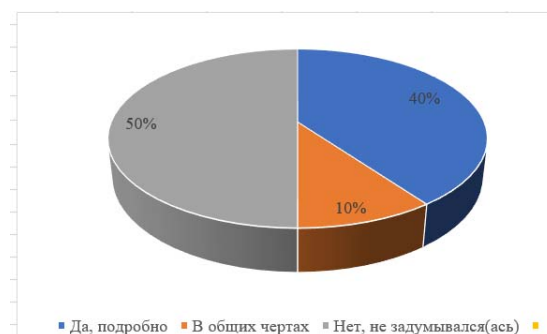


Рис. 5 Знаете ли вы, какие данные о вас собирают для показа таргетированной рекламы?, %

Половина опрошенных не задумывается о том, что о них собирают данные для рекламы (50%), однако, немного меньше половины респондентов понимают в деталях, что о них собирают данные (40%), а также 10% опрошенных понимают процесс сбора личных данных в общих чертах.



Рис. 6 Насколько вы обеспокоены тем, что сайты и соцсети собирают ваши данные для рекламы?, %

В большей степени люди относятся нейтрально к сбору персональных данных (60%), а также есть респонденты, которые совсем не обеспокоены сбором данных о них (20%), но все-таки присутствует часть людей, которые немного обеспокоены (15%) и сильно обеспокоены (5%).

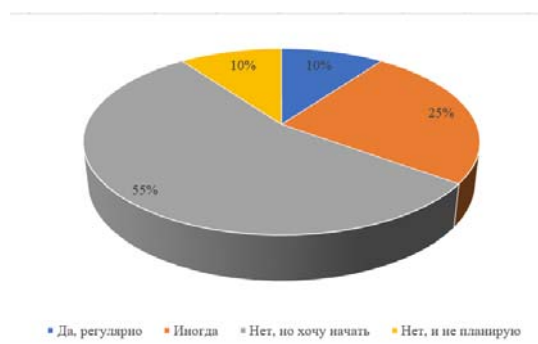


Рис. 7 Пользуетесь ли вы инструментами для ограничения сбора данных?, %

Здесь необходимо выделить, что практически половина опрошенных еще не имеет инструментов для ограничения сбора данными, но желает начать ими пользоваться (55%), но есть и те, кто иногда пользуется такими инструментами (25%), а также те, кто регулярно использует в своей жизни такие инструменты (10%) и те, кто не планирует и вовсе их использовать (10%).

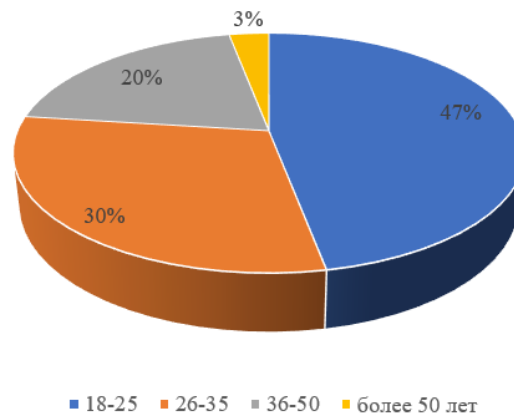


Рис. 8 Возраст респондента, %

Опрос прошли в большей степени молодежь от 18 до 25 лет (47%), а также от 26 до 35 лет (30%), в меньшей степени люди среднего возраста от 36 до 50 лет (20%), а также люди предпенсионного возраста (3%).

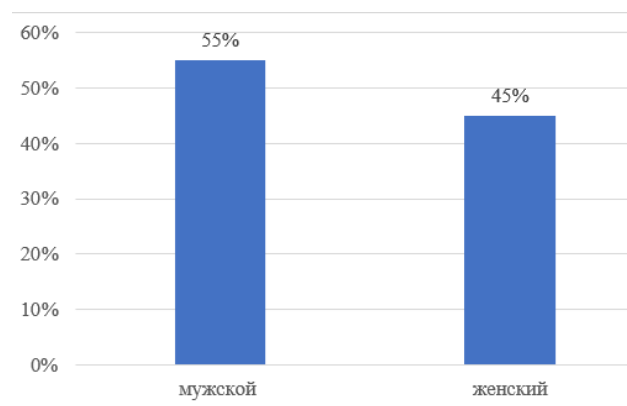


Рис. 9 Пол респондента, %

В большей степени опрос прошла мужская половина населения (55%), нежели, чем женская (45%).

**Выводы**

В соответствии с задачей исследования, данный опрос позволил в комплексе оценить уровень осведомленности пользователь о сущности таргетированной рекламы и непосредственной задачей, являлось выявление отношения респондентов к сбору персональных данных. Исследование позволило выявить, что таргетированная реклама показывает достаточно высокую эффективность, однако, только около 20% респондентов выражают обеспокоенность вопросом сбора персональных данных.

Таким образом, необходимо повышать непосредственно прозрачность процесса сбора персональных данных, повышать цифровую грамотность населения, путем разъяснения использования инструментов контроля данных находящихся в открытом доступе. Ключевой итог исследования: таргетированная реклама эффективна для бизнеса, но необходимо уравнивать пользу для бизнеса и заботу о персональных данных населения.

### **Список использованной литературы:**

1. Гривицкий Н.С., Зенькович И.А. Таргетированная реклама в интернете // Форум молодых ученых. – 2017. – №5 (9) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/targetirovannaya-reklama-v-internete> (дата обращения: 28.11.2025).
2. Корелова Л.В. Способы повышения эффективности таргетированной рекламы: к вопросу о преодолении проблем таргетированной рекламы на узких рынках // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №10-1 (116) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-povysheniya-effektivnosti-targetirovannoy-reklamy-k-voprosu-o-preodolenii-problem-targetirovannoy-reklamy-na-uzkih-rynках> (дата обращения: 28.11.2025).
3. Котлярова Т.В. Особенности применения и инструменты таргетированной рекламы // Экономика и социум. – 2019. – №6 (61) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-i-instrumenty-targetirovannoy-reklamy> (дата обращения: 28.11.2025).
4. Любарская М.А., Сергунин С.С. Подходы к повышению эффективности таргетированной рекламы // ЭВ. – 2019. – №1 (16) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-povysheniyu-effektivnosti-targetirovannoy-reklamy> (дата обращения: 28.11.2025).
5. Немчинова Е.И. Таргетированная реклама // Форум молодых ученых. – 2023. – №10 (86) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/targetirovannaya-reklama> (дата обращения: 28.11.2025).
6. Пахлебухина В.Г. Анализ возможностей таргетированной рекламы // Форум молодых ученых. – 2016. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vozmozhnostey-targetirovannoy-reklamy> (дата обращения: 28.11.2025).

УДК 336.748

**ВРЕМЕННЫЕ РЯДЫ В ПРОГНОЗИРОВАНИИ ЦЕН: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ  
ОБЗОР ARIMA, GARCH, VAR И ИХ МОДИФИКАЦИЙ  
В АКАДЕМИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ**

Матюшин Георгий Викторович,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», г. Санкт-Петербург

E-mail: georgymatiushin@yandex.ru

**Аннотация.** Данная научная работа представляет собой систематический сравнительный анализ применения моделей временных рядов ARIMA (авторегрессионная интегрированная модель скользящего среднего), GARCH (обобщенная авторегрессионная условная гетероскедастичность) и VAR (векторная авторегрессия) для прогнозирования цен на различных финансовых и товарных рынках на основе анализа академической литературы. В исследовании рассматриваются теоретические основы данных моделей, их модификации и практические применения для прогнозирования цен на электроэнергию, нефть, биржевые индексы, валютные курсы и сельскохозяйственную продукцию. Анализ включает оценку прогностической точности моделей с использованием различных метрик качества, таких как RMSE, MAPE и MAE, в различных временных горизонтах. Результаты исследования показывают, что выбор оптимальной модели зависит от характеристик конкретного рынка, наличия волатильности, длины прогнозного горизонта и доступности данных, при этом гибридные и модифицированные подходы демонстрируют улучшенную прогностическую способность по сравнению с базовыми моделями.

**Abstract.** This scientific work is a systematic comparative analysis of the use of ARIMA (autoregressive integrated moving average model), GARCH (generalized autoregressive conditional heteroscedasticity) and VAR (vector autoregression) time series models for predicting prices in various financial and commodity markets based on the analysis of academic literature. The study examines the theoretical foundations of these models, their modifications and practical applications for forecasting prices for electricity, oil, stock indices, exchange rates and agricultural products. The analysis includes evaluating the predictive accuracy of models using various quality metrics such as RMSE, MAPE, and MAE over different time horizons. The results of the study show that the choice of the optimal model depends on the characteristics of a particular market, the presence of volatility, the length of the forecast horizon and the availability of data, while hybrid and modified approaches demonstrate improved predictive ability compared to the basic models.

**Ключевые слова:** временные ряды, ARIMA, GARCH, VAR, прогнозирование цен, волатильность, финансовые рынки, товарные рынки.

**Key words:** time series, ARIMA, GARCH, VAR, price forecasting, volatility, financial markets, commodity markets.

## **Введение**

Прогнозирование цен на финансовых и товарных рынках представляет собой одну из наиболее актуальных задач современной экономической науки, которая привлекает постоянное внимание исследователей на протяжении многих десятилетий (Adebiyi et al., 2014). Точное прогнозирование динамики цен имеет критическое значение для принятия инвестиционных решений, формирования эффективных стратегий управления рисками и оптимизации портфелей активов как для институциональных инвесторов, так и для частных лиц (Garcia et al., 2005). В условиях возрастающей глобализации финансовых рынков и усложнения их структуры задача построения надежных прогностических моделей становится все более сложной и многогранной (Zhao et al., 2015).

Временные ряды представляют собой последовательность наблюдений, упорядоченных во времени, и широко используются для анализа и прогнозирования экономических показателей (Nguyen et al., 2019). Среди многочисленных методов анализа временных рядов особое место занимают модели ARIMA, разработанные Боксом и Дженкинсом в 1970 году, модели семейства GARCH, введенные Энглем и Боллерслевом для моделирования условной гетероскедастичности, и векторные авторегрессионные модели VAR, позволяющие учитывать взаимосвязи между несколькими переменными (Contreras et al., 2003; Garcia et al., 2005; Liu et al., 1994).

Эти модели и их многочисленные модификации активно применяются для прогнозирования цен на различных рынках, включая рынки электроэнергии, нефти и нефтепродуктов, валютные рынки, фондовые биржи и рынки сельскохозяйственной продукции (Gonzalez et al., 2010; Ohlyver et al., 2018; Xie et al., 2013). Несмотря на значительное количество исследований в данной области, вопрос о сравнительной эффективности различных моделей временных рядов для прогнозирования цен остается открытым и требует систематического анализа накопленного академического опыта.

## **Цель исследования**

Целью настоящего исследования является проведение систематического сравнительного анализа применения моделей ARIMA, GARCH, VAR и их модификаций для прогнозирования цен на различных рынках на основе обзора академической литературы, выявление преимуществ и ограничений каждого класса моделей, а также определение факторов, влияющих на выбор оптимальной модели для конкретных задач прогнозирования.

## **Материал и методы исследования**

Методологическую основу исследования составил систематический анализ научных публикаций, посвященных применению моделей временных рядов для прогнозирования цен на различных рынках. В качестве материала исследования использовались 15 научных статей, опубликованных в рецензируемых международных журналах и материалах конференций в период с 1985 по 2019 год, которые представляют различные географические регионы и типы рынков.

Выборка статей включает исследования, посвященные прогнозированию цен на электроэнергию в Испании и Калифорнии (Contreras et al., 2003; Garcia et

al., 2005; Gonzalez et al., 2010), нефти и нефтепродуктов на мировых рынках (Ambach & Ambach, 2018; Zhao et al., 2015), валютных курсов США, Канады, Германии, Японии и Австралии (Hogan et al., 1985; Liu et al., 1994), фондовых индексов различных стран (Adebiyi et al., 2014; Ariyo et al., 2014; Chiang & Huang, 2011), а также цен на алюминий и сельскохозяйственную продукцию (Ru & Ren, 2012; Xie et al., 2013).

Методология исследования включала анализ теоретических основ каждого класса моделей, систематизацию эмпирических результатов, сравнение метрик качества прогнозирования и выявление закономерностей применимости различных моделей в зависимости от характеристик рынка. Особое внимание уделялось анализу модификаций базовых моделей и гибридных подходов, которые комбинируют сильные стороны различных методов.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

#### *Теоретические основы моделей временных рядов*

##### Модель ARIMA

Авторегрессионная интегрированная модель скользящего среднего (ARIMA) представляет собой один из наиболее распространенных классов моделей для анализа и прогнозирования временных рядов (Contreras et al., 2003). Модель ARIMA (p, d, q) состоит из трех компонентов: авторегрессионной части порядка p (AR), компоненты интегрирования порядка d (I), отражающей количество разностей, необходимых для достижения стационарности ряда, и компоненты скользящего среднего порядка q (MA) (Adebiyi et al., 2014).

Математическое представление модели ARIMA имеет следующий вид: будущее значение переменной представляет собой линейную комбинацию прошлых значений и прошлых ошибок, где коэффициенты авторегрессии и скользящего среднего оцениваются на основе исторических данных (Ariyo et al., 2014). Важным преимуществом моделей ARIMA является их математическая обоснованность и способность эффективно моделировать линейные зависимости в данных, что делает их особенно полезными для краткосрочного прогнозирования (Nguyen et al., 2019).

Процесс построения модели ARIMA включает несколько последовательных этапов, предложенных Боксом и Дженкинсом: идентификацию модели на основе анализа автокорреляционной функции (ACF) и частной автокорреляционной функции (PACF), оценку параметров модели методом максимального правдоподобия, диагностическую проверку адекватности модели путем анализа остатков и, наконец, использование модели для прогнозирования (Contreras et al., 2003; Ru & Ren, 2012). Этот структурированный подход обеспечивает систематическое построение прогностических моделей, хотя и требует определенного опыта и знаний для правильной интерпретации результатов.

##### Модели семейства GARCH

Обобщенная авторегрессионная условная гетероскедастичность (GARCH) представляет собой класс моделей, специально разработанных для моделирования изменяющейся во времени волатильности финансовых

временных рядов (Garcia et al., 2005). Базовая модель GARCH ( $p, q$ ), предложенная Боллерслевом в 1986 году, расширяет модель ARCH Энгла, позволяя условной дисперсии зависеть не только от прошлых квадратов остатков, но и от прошлых значений самой условной дисперсии (Chiang & Huang, 2011).

Семейство GARCH-моделей включает многочисленные модификации, учитывающие различные свойства финансовых временных рядов. Модель EGARCH (экспоненциальный GARCH), предложенная Нельсоном, позволяет моделировать асимметричное влияние положительных и отрицательных шоков на волатильность, что особенно важно для финансовых рынков, где отрицательные новости часто оказывают более сильное влияние на волатильность, чем положительные (Garcia et al., 2005; Gonzalez et al., 2010). Модель GJR-GARCH, разработанная Глостеном, Джаганнатаном и Ранкле, учитывает асимметрию через введение пороговой переменной, что обуславливает ее эффективность при описании эффекта финансового рычага (Chiang & Huang, 2011).

Модель NGARCH (нелинейный GARCH), предложенная Энглом и Нгом, включает специальный параметр сдвига, позволяющий количественно оценивать величину эффекта рычага, тогда как модель TGARCH (пороговый GARCH) Закояна описывает непосредственно условную волатильность, а не условную дисперсию (Chiang & Huang, 2011) – указанные модификации обеспечивают более точное отражение специфики динамики цен на различных рынках и способствуют улучшению качества прогнозирования волатильности.

#### Векторная авторегрессия (VAR)

Векторная авторегрессионная модель (VAR) представляет собой многомерное расширение одномерных авторегрессионных моделей, позволяющее моделировать взаимосвязи между несколькими временными рядами (Liu et al., 1994). В отличие от структурных эконометрических моделей, которые накладывают априорные ограничения на взаимосвязи между переменными на основе экономической теории, модель VAR трактует все переменные как эндогенные и моделирует каждую переменную как линейную функцию лаговых значений всех переменных в системе (Hogan et al., 1985).

Основное преимущество подхода VAR заключается в том, что он не требует спецификации структурных взаимосвязей между переменными, что особенно полезно в ситуациях, когда теоретическая модель либо отсутствует, либо существует неопределенность относительно правильной спецификации (Liu et al., 1994). Модель VAR может рассматриваться как неограниченная приведенная форма системы одновременных уравнений, что делает ее мощным инструментом для анализа динамических взаимосвязей между переменными без наложения строгих теоретических ограничений (Hogan et al., 1985).

Существуют различные модификации базовой модели VAR, направленные на решение проблемы избыточной параметризации, которая возникает даже в небольших системах. Смешанная VAR (MVAR) допускает нулевые коэффициенты в уравнениях, позволяя различным переменным иметь разную

длину лага в каждом уравнении (Liu et al., 1994). Байесовская VAR (BVAR), предложенная Литтерманом, накладывает априорную информацию о среднем и стандартном отклонении коэффициентов, что позволяет фильтровать полезный сигнал от шума и может давать смещенные, но более точные прогнозы по критерию среднеквадратической ошибки (Liu et al., 1994).

#### *Применение моделей ARIMA для прогнозирования цен*

Модели ARIMA продемонстрировали широкую применимость для прогнозирования цен на различных рынках, показывая особенно хорошие результаты для краткосрочного горизонта прогнозирования. В исследовании Contreras et al. (2003) была разработана модель ARIMA для прогнозирования почасовых цен на электроэнергию на испанском рынке и рынке Калифорнии на день вперед. Для испанского рынка была идентифицирована модель с пятью лагами для прогнозирования будущих цен, в то время как для калифорнийского рынка потребовалось только два лага, что отражает различия в структуре и характеристиках этих рынков (Contreras et al., 2003).

Результаты прогнозирования показали, что средние ошибки для испанского рынка составили около 10 процентов как с использованием, так и без использования объясняющих переменных, в то время как для стабильного периода калифорнийского рынка средние ошибки составили около 5 процентов (Contreras et al., 2003). Эти результаты демонстрируют, что точность прогнозирования существенно зависит от характеристик конкретного рынка и периода анализа, причем более волатильные рынки характеризуются более высокими ошибками прогнозирования.

Применение моделей ARIMA для прогнозирования цен на нефть также показало обнадеживающие результаты в краткосрочной перспективе. Ambach & Ambach (2018) использовали расширенную модель ARFIMA-GARCH с периодической регрессией для прогнозирования цен на нефть марки WTI, что позволило учесть долговременную память процесса, условную гетероскедастичность и периодические паттерны в данных. Однако авторы отметили, что модель недостаточно хорошо улавливала периодическое поведение, что указывает на необходимость дальнейших улучшений в моделировании сезонных компонентов (Ambach & Ambach, 2018).

Для прогнозирования цен на металлы модель ARMA также продемонстрировала эффективность в краткосрочном прогнозировании. Ru & Ren (2012) применили модель ARMA для прогнозирования цен на алюминий на китайском рынке и получили среднюю относительную ошибку прогноза около 1,27 процента, что значительно ниже допустимой границы в 5 процентов. Это подтверждает способность моделей ARMA точно прогнозировать краткосрочную динамику цен на товарных рынках (Ru & Ren, 2012).

В области прогнозирования цен акций исследования Adebisi et al. (2014) и Ariyo et al. (2014) показали, что модели ARIMA обладают сильным потенциалом для краткосрочного прогнозирования и могут конкурировать с существующими методами, включая искусственные нейронные сети. Результаты, полученные на данных Нью-Йоркской фондовой биржи и Нигерийской фондовой биржи,

продемонстрировали, что модели ARIMA способны эффективно улавливать паттерны в данных и предоставлять надежные краткосрочные прогнозы (Adebiyi et al., 2014; Ariyo et al., 2014).

Важным наблюдением является то, что эффективность моделей ARIMA для краткосрочного прогнозирования часто превосходит более сложные структурные модели, несмотря на их относительную простоту (Nguyen et al., 2019). Однако для долгосрочного прогнозирования модели ARIMA могут быть менее подходящими, так как их прогнозы часто имеют тенденцию сходиться к среднему значению ряда при увеличении горизонта прогнозирования (Nguyen et al., 2019).

#### *Применение моделей GARCH для прогнозирования цен и волатильности*

Модели семейства GARCH специально разработаны для моделирования и прогнозирования изменяющейся во времени волатильности, что делает их особенно ценными для анализа финансовых временных рядов. Garcia et al. (2005) применили модель GARCH для прогнозирования почасовых цен на электроэнергию на день вперед на рынках Испании и Калифорнии. Исследование показало, что модель GARCH способна эффективно улавливать волатильность цен, возникающую из-за ценовых скачков, которые часто наблюдаются на рынках электроэнергии (Garcia et al., 2005).

Gonzalez et al. (2010) разработали гибридный подход, комбинирующий фундаментальную модель, основанную на моделировании стоимости производства электроэнергии, с эконометрической моделью GARCH для прогнозирования цен и волатильности на британском рынке электроэнергии. Результаты показали, что гибридная модель с ARX-GARCH и ARX-GARCH обеспечивает более точное прогнозирование волатильности по сравнению с простой моделью ARX, причем модель GARCH, включающая экзогенные переменные в уравнение условной дисперсии, показала лучшие результаты в определенных периоды (Gonzalez et al., 2010).

Chiang & Huang (2011) исследовали прогностические характеристики различных моделей GARCH для опционного ценообразования с учетом рыночного импульса. Их эмпирические результаты показали, что рыночный импульс оказывает значительное влияние на прогностические способности моделей GARCH. В частности, модель EGARCH показала лучшие результаты при нисходящем рыночном импульсе, в то время как стандартная модель GARCH была более эффективной при восходящем рыночном импульсе (Chiang & Huang, 2011). Это демонстрирует важность учета рыночных условий при выборе подходящей модели для прогнозирования.

Важным выводом исследований является то, что парсимоничные модели, то есть модели с меньшим количеством параметров, часто превосходят богато параметризованные модели в прогнозировании (Chiang & Huang, 2011). Это согласуется с принципом экономии в эконометрическом моделировании и подчеркивает риски чрезмерной подгонки модели к данным, что может ухудшать качество вневыборочного прогнозирования.

Для прогнозирования цен на нефть модель ARFIMA-GARCH, объединяющая долговременную память процесса с моделированием условной гетероскедастичности, показала свою применимость, хотя и с определенными ограничениями в улавливании периодического поведения (Ambach & Ambach, 2018). Это указывает на то, что даже продвинутое моделирование могут сталкиваться с трудностями в моделировании всех аспектов сложной динамики цен на товарных рынках.

#### *Применение моделей VAR для прогнозирования цен*

Векторные авторегрессионные модели предоставляют мощный инструмент для прогнозирования цен с учетом взаимосвязей между множественными переменными. Hogan et al. (1985) применили методологию VAR для построения прогностической модели обменного курса доллара США к австралийскому доллару, включив в модель ключевые переменные, такие как процентные ставки, денежные агрегаты, уровни цен и обменный курс. Результаты показали, что внутри выборки прогнозы VAR были явно лучше наивных прогнозов без изменений, однако ситуация изменилась при оценке вневыборочного прогнозирования (Hogan et al., 1985).

Liu et al. (1994) провели сравнительный анализ альтернативных моделей VAR для прогнозирования обменных курсов доллара США к иене, канадскому доллару и немецкой марке – исследование включало полную VAR (FVAR), смешанную VAR (MVAR) и байесовскую VAR (BVAR). Вневыборочные результаты показали, что прогностические характеристики ограниченных моделей VAR, то есть MVAR и BVAR, существенно лучше, чем у неограниченной модели FVAR (Liu et al., 1994) в связи с чем можно сделать вывод о важности использования методов, которые позволяют снизить проблему избыточной параметризации в моделях VAR.

Zhao et al. (2015) разработали гибридную модель VAR-SVM для прогнозирования цен на сырую нефть, комбинируя векторную авторегрессию с методом опорных векторов: модель VAR использовалась для измерения взаимосвязей между ценой нефти и факторами влияния, включающими как рыночные, так и нерыночные факторы, а затем результаты VAR использовались в качестве входных данных для модели SVM (Zhao et al., 2015). Эмпирические результаты, полученные в ходе исследования, показали, что модель VAR-SVM превосходит по точности и эффективности другие модели прогнозирования, такие как простая модель VAR, модель CGARCH, модель искусственной нейронной сети и авторегрессионная модель SVM (Zhao et al., 2015).

Важным аспектом применения моделей VAR является выбор переменных, включаемых в модель. Теоретические модели определения обменных курсов, такие как монетарный подход и модель портфельного баланса, предоставляют руководство для идентификации ключевых переменных (Hogan et al., 1985; Liu et al., 1994). Однако преимущество подхода VAR заключается в том, что он не требует навязывания жестких априорных ограничений на взаимосвязи между переменными, что делает его более гибким в ситуациях неопределенности относительно правильной структурной спецификации.

*Сравнительный анализ эффективности моделей*

Сравнительный анализ прогностической эффективности различных моделей временных рядов показывает, что не существует универсально лучшей модели для всех ситуаций, и выбор оптимальной модели зависит от множества факторов, включая характеристики рынка, горизонт прогнозирования и доступность данных. Для краткосрочного прогнозирования цен модели ARIMA часто демонстрируют конкурентоспособные результаты благодаря своей способности эффективно моделировать линейные зависимости в данных (Nguyen et al., 2019; Adebisi et al., 2014).

При наличии существенной волатильности и условной гетероскедастичности в данных модели семейства GARCH становятся предпочтительными, так как они специально разработаны для моделирования изменяющейся во времени дисперсии (Garcia et al., 2005; Gonzalez et al., 2010). Исследование Chiang & Huang (2011) показало, что различные модели GARCH могут быть более подходящими в зависимости от направления рыночного импульса, что подчеркивает важность учета рыночных условий при выборе модели.

Модели VAR особенно полезны, когда необходимо учитывать взаимосвязи между множественными переменными, и когда отсутствует консенсус относительно правильной структурной спецификации взаимоотношений (Liu et al., 1994), однако, проблема избыточной параметризации в моделях VAR может приводить к плохому вневыборочному прогнозированию, что требует использования ограниченных версий, таких как MVAR или BVAR (Liu et al., 1994).

Гибридные подходы, комбинирующие преимущества различных методов, показывают хорошие результаты, так например, модель VAR-SVM Zhao et al. (2015) демонстрирует превосходство в точности и эффективности по сравнению с отдельными моделями, а гибридная фундаментально-эконометрическая модель Gonzalez et al. (2010) показала улучшенные результаты в прогнозировании цен и волатильности на рынке электроэнергии.

Важным наблюдением является то, что более сложные и богато параметризованные модели не всегда приводят к лучшему качеству прогнозирования. Исследования показывают, что парсимоничные модели часто превосходят сложные модели во внесампловом прогнозировании, что подчеркивает риски чрезмерной подгонки и важность баланса между сложностью модели и ее обобщающей способностью (Chiang & Huang, 2011).

*Влияние характеристик рынка на выбор модели*

Характеристики конкретного рынка существенно влияют на выбор оптимальной модели прогнозирования и ее эффективность. На рынках электроэнергии, которые характеризуются высокой волатильностью, ценовыми скачками и сезонностью, модели GARCH и их гибридные версии показывают хорошие результаты благодаря способности моделировать условную гетероскедастичность (Garcia et al., 2005; Gonzalez et al., 2010; Contreras et al., 2003). Включение фундаментальных переменных, таких как стоимость

производства и доступность различных источников энергии, может дополнительно улучшить качество прогнозирования (Gonzalez et al., 2010).

На валютных рынках, где взаимосвязи между переменными играют ключевую роль, модели VAR предоставляют полезный инструментарий для прогнозирования, хотя их внесампловая эффективность может быть ограничена сложностью динамики обменных курсов (Hogan et al., 1985; Liu et al., 1994). Использование ограниченных версий VAR, таких как MVAR и BVAR, помогает улучшить прогностическую способность за счет снижения избыточной параметризации (Liu et al., 1994).

На рынках сырьевых товаров, таких как нефть и металлы, где цены подвержены влиянию как рыночных, так и нерыночных факторов, включая спекуляции, геополитические события и макроэкономические условия, комплексные модели, учитывающие множественные факторы влияния, показывают лучшие результаты (Zhao et al., 2015; Ambach & Ambach, 2018).

На фондовых рынках, настроение инвесторов и рыночный импульс играют важную роль в связи с чем выбор модели должен учитывать направление рыночного тренда – так например в исследовании Chiang & Huang (2011) авторы продемонстрировали, что модель EGARCH более эффективна при нисходящем импульсе, в то время как стандартная модель GARCH лучше работает при восходящем импульсе, что подчеркивает важность адаптации моделирования к текущим рыночным условиям.

#### *Методы оценки качества прогнозирования*

Оценка качества прогнозирования моделей временных рядов осуществляется с использованием различных метрик, которые фокусируются на различных аспектах точности прогнозирования. Среди наиболее распространенных метрик выделяются среднеквадратическая ошибка (RMSE), средняя абсолютная процентная ошибка (MAPE) и средняя абсолютная ошибка (MAE) (Nguyen et al., 2019; Garcia et al., 2005; Zhao et al., 2015).

RMSE измеряет среднеквадратическое отклонение прогнозных значений от фактических и придает больший вес большим ошибкам, что делает эту метрику чувствительной к выбросам (Nguyen et al., 2019). MAPE выражает ошибки в процентах от фактических значений и обеспечивает интерпретируемость результатов в относительных терминах, хотя может быть проблематичной при наличии очень малых фактических значений (Nguyen et al., 2019; Zhao et al., 2015). MAE измеряет среднее абсолютное отклонение и одинаково взвешивает все ошибки, что делает ее менее чувствительной к выбросам по сравнению с RMSE (Zhao et al., 2015).

Информационные критерии, такие как критерий Акаике (AIC) и байесовский информационный критерий (BIC), используются для выбора оптимальной спецификации модели, балансируя качество подгонки и сложность модели (Ambach & Ambach, 2018; Adebisi et al., 2014). Эти критерии помогают избежать чрезмерной параметризации, которая может ухудшать внесампловую прогностическую способность модели.

Для оценки способности модели предсказывать направление изменения цен используются тесты рыночного тайминга, которые оценивают, насколько хорошо модель прогнозирует знак изменения цены (Liu et al., 1994). Тесты на смещенность прогнозов проверяют, являются ли прогнозы систематически выше или ниже фактических значений, что важно для оценки консистентности модели (Liu et al., 1994).

#### *Ограничения и направления развития*

Несмотря на широкое применение и доказанную эффективность моделей ARIMA, GARCH и VAR для прогнозирования цен, эти модели имеют ряд ограничений, которые требуют учета при их применении. Модели ARIMA предполагают линейность взаимосвязей и могут быть неэффективными для моделирования сложных нелинейных паттернов, часто присутствующих в финансовых данных (Nguyen et al., 2019). Их эффективность также снижается с увеличением горизонта прогнозирования, так как прогнозы имеют тенденцию сходиться к среднему значению ряда (Nguyen et al., 2019).

Модели GARCH, хотя и эффективны в моделировании волатильности, предполагают определенную форму зависимости условной дисперсии от прошлых значений и могут не улавливать все аспекты динамики волатильности, особенно в периоды структурных изменений или кризисов (Ambach & Ambach, 2018). Выбор конкретной спецификации GARCH также может существенно влиять на результаты, и не всегда очевидно, какая модификация будет наиболее подходящей для данного случая (Chiang & Huang, 2011).

Модели VAR сталкиваются с проблемой избыточной параметризации, особенно когда включается большое количество переменных или используются длинные лаги, что может приводить к плохому внесампловому прогнозированию (Liu et al., 1994; Hogan et al., 1985). Кроме того, выбор переменных для включения в модель VAR не всегда однозначен и может существенно влиять на результаты прогнозирования.

Перспективные направления развития включают дальнейшую разработку гибридных моделей, комбинирующих преимущества различных подходов, таких как модель VAR-SVM (Zhao et al., 2015), а также интеграцию методов машинного обучения с традиционными эконометрическими моделями. Развитие моделей с переключением режимов, которые могут адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, также представляет перспективное направление исследований (Chiang & Huang, 2011).

#### **Выводы**

Проведенный сравнительный анализ применения моделей ARIMA, GARCH, VAR и их модификаций для прогнозирования цен на различных рынках позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Модели ARIMA демонстрируют высокую эффективность для краткосрочного прогнозирования цен на различных рынках, включая рынки электроэнергии, нефти, металлов и фондовые рынки, благодаря своей способности эффективно моделировать линейные зависимости и математической обоснованности (Contreras et al., 2003; Adebisi et al., 2014; Ru &

Ren, 2012). Однако их эффективность снижается при увеличении горизонта прогнозирования и при наличии сложных нелинейных паттернов в данных.

Модели семейства GARCH являются предпочтительными для прогнозирования на рынках с высокой волатильностью и условной гетероскедастичностью, где учет изменяющейся во времени дисперсии критически важен для качества прогнозирования (Garcia et al., 2005; Gonzalez et al., 2010; Chiang & Huang, 2011). Выбор конкретной модификации GARCH должен учитывать характеристики рынка и направление рыночного импульса, причем парсимоничные модели часто превосходят богато параметризованные версии.

Модели VAR предоставляют мощный инструмент для прогнозирования цен с учетом взаимосвязей между множественными переменными, особенно в ситуациях неопределенности относительно структурной спецификации (Liu et al., 1994; Zhao et al., 2015). Использование ограниченных версий VAR, таких как MVAR и BVAR, помогает преодолеть проблему избыточной параметризации и улучшить вневыборочную прогностическую способность.

Гибридные подходы, комбинирующие преимущества различных методов, показывают перспективные результаты и часто превосходят отдельные модели по точности прогнозирования (Zhao et al., 2015; Gonzalez et al., 2010).

Выбор оптимальной модели для прогнозирования цен должен основываться на тщательном анализе характеристик конкретного рынка, наличия волатильности, горизонта прогнозирования и доступности данных. Не существует универсально лучшей модели для всех ситуаций, и эффективная прогностическая практика требует гибкого подхода, адаптированного к специфике решаемой задачи.

### **Список использованной литературы:**

1. Al-Sharoot M. H., Alramadhan O. M. Forecasting the gas prices in Investing.com's weekly economic data table using linear and non-linear ARMA-GARCH models for period 2016-2018 // AIP Conference Proceedings. : Author(s). – 2019. – pp. 020021.

2. Ambach D., Ambach O. Forecasting the Oil Price with a Periodic Regression ARFIMA-GARCH Process // 2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP). : IEEE. – 2018. – pp. 212-217.

3. Ariyo A. A., Adewumi A. O., Ayo C. K. Stock Price Prediction Using the ARIMA Model // 2014 UKSim-AMSS 16th International Conference on Computer Modelling and Simulation. : IEEE. – 2014. – pp. 106-112.

4. Chiang M.-H., Huang H.-Y. Stock market momentum, business conditions, and GARCH option pricing models // Journal of Empirical Finance. – 2011. – T. vol. 18. № no. 3. – pp. 488-505.

5. Contreras J. и др. ARIMA models to predict next-day electricity prices // IEEE Transactions on Power Systems. – 2003. – T. vol. 18. № 3. – pp. 1014-1020.

6. Drachal K. Forecasting crude oil real prices with averaging time-varying VAR models // *Resources Policy*. – 2021. – Т. vol. 74. – pp. 102244.
7. Garcia R. С. и др. A GARCH Forecasting Model to Predict Day-Ahead Electricity Prices // *IEEE Transactions on Power Systems*. – 2005. – Т. vol. 20. № 2. – pp. 867-874.
8. Gonzalez V., Contreras J., Bunn D. W. Forecasting prices and volatilities using a hybrid fundamental econometric model // *IEEE PES General Meeting*. : IEEE. – 2010. – pp. 1-7.
9. Hogan L. I., Urban P. J., Anh V. V. A Vector Autoregressive Forecasting Model of The US\$/A Exchange Rate // *Australian Journal of Management*. – 1985. – Т. vol. 10. № 2. – pp. 47-65.
10. Liu T.-R., Gerlow M. E., Irwin S. H. The performance of alternative VAR models in forecasting exchange rates // *International Journal of Forecasting*. – 1994. – Т. vol. 10. № 3. – pp. 419-433.
11. Nguyen H. V. и др. A smart system for short-term price prediction using time series models // *Computers & Electrical Engineering*. – 2019. – Т. vol. 76. – pp. 339-352.
12. Ohyver M., Pudjihastuti H. Arima Model for Forecasting the Price of Medium Quality Rice to Anticipate Price Fluctuations // *Procedia Computer Science*. – 2018. – Т. vol. 135. – pp. 707-711.
13. Ru Y., Ren H. J. Application of ARMA Model in Forecasting Aluminum Price // *Applied Mechanics and Materials*. – 2012. – Т. vol. 155-156. – pp. 66-71.
14. Xie H., Zhang X., Wang S. The more the better: forecasting oil price with decomposition-based vector autoregressive model // *International Journal of Energy and Statistics*. – 2013. – Т. vol. 01. № 01. – pp. 45-53.
15. Zhao L. и др. A VAR-SVM model for crude oil price forecasting // *International Journal of Global Energy Issues*. – 2015. – Т. vol. 38. № 1/2/3. – pp. 126.

УДК 659.126:339.137.2

**ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ БРЕНДА В СЕГМЕНТЕ ПРЕМИУМ-ПРОДУКТОВ: АНАЛИЗ ПРАКТИКИ «ВКУСВИЛЛ»**

Чулюкина (Городкова) Наталья Игоревна,  
Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва

E-mail: vsgassist@gmail.com

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию специфики построения бренда в премиальном сегменте рынка продуктов питания на примере российской сети «ВкусВилл». В условиях роста потребительского интереса к качеству, экологичности и осознанному потреблению, стратегия бренда, основанная на ценностях «здоровья», «доверия» и «прозрачности», представляет собой релевантный кейс для анализа. Методами case-study и контент-анализа выявлены ключевые элементы бренд-платформы «ВкусВилл»: ориентация на контроль качества и отказ от «нежелательных» ингредиентов, формирование эмоциональной связи через нарратив заботы о потребителе, а также использование цифровых каналов для усиления доверия и создания сообщества. Определены факторы, позволяющие бренду поддерживать премиальный статус, несмотря на демократичный формат магазинов у дома.

**Abstract.** The article is devoted to the study of the specifics of building a brand in the premium segment of the food market using the example of the Russian chain VkusVill. In the context of growing consumer interest in quality, environmental friendliness and conscious consumption, the brand's strategy based on the values of «health», «trust» and «transparency» represents a relevant case for analysis. Using case-study and content analysis methods, the key elements of the VkusVill brand platform are identified: a focus on quality control and the rejection of «unwanted» ingredients, the formation of an emotional connection through a narrative of caring for the consumer, and the use of digital channels to enhance trust and create a community. The factors that allow the brand to maintain its premium status, despite the democratic format of neighborhood stores, are determined.

**Ключевые слова:** брендинг, премиум-сегмент, продукты питания, «ВкусВилл», потребительские ценности, качество, доверие, цифровые коммуникации, осознанное потребление.

**Key words:** branding, premium segment, food products, VkusVill, consumer values, quality, trust, digital communications, conscious consumption.

**Введение**

Современный российский рынок розничной торговли продуктами питания характеризуется усилением ценностно-ориентированного потребления. Если ранее премиальность в продуктовом ритейле ассоциировалась преимущественно с импортными товарами, эксклюзивной упаковкой и высокой ценой, то сегодня все большую роль играют такие атрибуты, как качество происхождения сырья, чистота состава, этичность производства и открытость бренда [1]. Как отмечают Горшкова Л.А. и Крылов А.В., «ключевым трендом последних лет

стала переориентация спроса с импортного на локальный продукт, сопровождающаяся повышенными требованиями к информационной прозрачности производителя» [1, с. 306]. В этих условиях отечественные сети, сумевшие выстроить доверительные отношения с потребителем, получают значительное конкурентное преимущество. Российская компания «ВкусВилл», позиционирующая себя как «магазин честных продуктов», демонстрирует успешную практику построения сильного бренда в премиум-сегменте, основанную не на цене, а на комплексной системе ценностей. Актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа новых моделей премиализации, где ключевыми становятся нематериальные активы бренда: репутация, доверие и эмоциональная вовлечённость потребителя.

### **Актуальность**

Актуальность темы исследования определяется несколькими взаимосвязанными факторами. Во-первых, в условиях импортозамещения и санкционного давления сформировался запрос на качественные отечественные продукты, что активизировало конкуренцию в среднем и премиальном ценовых сегментах [2]. Этот процесс, по оценке Данилова И.В. и Смирновой М.А., создал «системное окно возможностей для национальных брендов, готовых предложить конкурентоспособное качество» [2, с. 89]. Во-вторых, произошла трансформация самого понятия «премиум» в категории FMCG: на первый план выходят атрибуты здоровья и безопасности, что требует от брендов новых коммуникационных стратегий [3]. В-третьих, практика «ВкусВилл» представляет уникальный пример, когда премиальное позиционирование достигается не через эксклюзивность каналов продаж, а через глубокую интеграцию в повседневную жизнь потребителя и построение «эмоционального контракта» на основе абсолютной прозрачности. Систематизация этой практики позволяет выявить эффективные инструменты брендинга, применимые для других российских компаний.

### **Основная часть**

Теоретическая основа и методы исследования.

Исследование опирается на концепцию ценностно-ориентированного брендинга (value-based branding), где ключевым активом является соответствие базовым ценностям и убеждениям целевой аудитории [4]. Также используется теоретическая модель «Лестницы бренда» (Brand Ladder) Кевина Лейна Келлера, позволяющая проанализировать, как функциональные преимущества продукта трансформируются в эмоциональные выгоды и, в конечном счете, в систему ценностей потребителя [5]. В качестве основных методов применены: case-study – глубокий анализ деятельности и коммуникаций бренда «ВкусВилл» за период 2020-2025 гг.; контент-анализ публикаций в официальных сообществах бренда в социальных сетях («ВКонтакте», Telegram) и материалов корпоративного блога; анализ вторичных данных, включая отчеты компании и экспертные мнения в профильных СМИ.

Стратегия позиционирования «ВкусВилл»: от качества к ценностям.

Ключевым дифференцирующим элементом бренда «ВкусВилл» является радикальная политика в области качества. Бренд не просто декларирует высокие стандарты, а создает понятную и измеримую систему запретов. Знаменитый «черный список» нежелательных ингредиентов (Е-добавки, пальмовое масло,

искусственные усилители вкуса и т.д.) служит материальным воплощением философии «честного продукта» [6]. Как отмечают эксперты, «такая политика формирует у потребителя ощущение контроля и безопасности, что является фундаментальной потребностью в категории питания» [7]. Исследователь Федотова М.А. подчеркивает, что «в категории продуктов питания доверие возникает не из эмоциональной рекламы, а из предоставления потребителю инструментов для самостоятельной верификации заявлений о качестве» [7, с. 138]. Таким образом, на функциональном уровне («продукт без вредных добавок») бренд строит эмоциональную выгоду («спокойствие за себя и семью»), которая, в свою очередь, ассоциируется с ценностью здоровья и осознанной заботы о будущем.

Визуальный и вербальный код бренда поддерживает это позиционирование. Дизайн упаковки выполнен в натуралистичной, «экологичной» цветовой гамме, часто содержит развернутую информацию о составе и производителе. Слоганы и коммуникации («Честные продукты», «Здоровая еда должна быть вкусной») прямо апеллируют к правдивости и гедонистической составляющей здорового питания, снимая с него оттенок излишнего аскетизма. Важно, что бренд избегает элитизма, характерного для классического премиума, делая ставку на «демократичное благополучие», доступное в шаговой доступности.

Цифровые коммуникации как инструмент укрепления доверия.

Медиастратегия «ВкусВилл» является неотъемлемой частью его бренд-модели и служит ключевым инструментом построения доверия. В отличие от традиционной рекламы, бренд делает ставку на контент-маркетинг и создание цифрового сообщества. Официальный блог и социальные сети используются для глубокой трансляции ценностей: публикуются репортажи с производств, интервью с фермерами-поставщиками, разборы состава продуктов и объяснения технологических решений [8].

Особенно показателен пример мессенджера Telegram, где канал «ВкусВилл» стал не просто новостной лентой, а площадкой для прямого, доверительного диалога с аудиторией. Стиль общения – неформальный, искренний, иногда провокационный – позволяет бренду персонифицироваться. Обсуждение проблем, признание ошибок (например, в случае нареканий к качеству) и открытая реакция на обратную связь усиливают восприятие бренда как «честного партнера», а не безликой корпорации [9]. Этот подход соответствует тренду на «human-to-human marketing», где доверие строится на подлинности и уязвимости [10]. Этот принцип лежит в основе современной парадигмы брендинга, когда, по словам Шульца Д. и Шульца Х., «коммуникации перестают быть монологом и превращаются в построение долгосрочных отношений, где бренд выступает как открытая система» [10, с. 45].

Сегментация и работа с лояльностью: от продукта к образу жизни.

«ВкусВилл» успешно сегментирует свое предложение, выходя за рамки просто продажи продуктов. Бренд активно развивает линейки для специфических групп потребителей: безглютеновые, vegan, продукты для спортивного питания. Это позволяет охватывать нишевые, но высоко вовлеченные аудитории, для которых соответствующие диеты являются частью идентичности [11]. Шишкина Е.С. и Белова А.А. в своем исследовании

подтверждают, что «для аудитории, сфокусированной на здоровом питании, покупка определенных продуктов является не просто актом потребления, а актом самоидентификации и выражения жизненных ценностей» [11, с. 440]. Кроме того, бренд трансформирует покупку в элемент определенного образа жизни. Собственная линейка готовой еды (shop&go), акцент на удобство (онлайн-заказ, доставка) и мероприятия (кулинарные мастер-классы, эко-инициативы) интегрируют бренд в рутину потребителя, повышая частоту взаимодействий и лояльность.

Программа лояльности «Вкусвилл.Друзья», построенная не только на скидках, но и на предоставлении эксклюзивного контента и участии в принятии решений (например, голосования за возвращение того или иного продукта), работает на углубление эмоциональной связи. Гордин В.Э. и Трабская Ю.Г. указывают, что «в условиях премиум-сегмента лояльность формируется не через программы поощрения, а через соучастие и признание вклада потребителя в развитие бренда» [12, с. 67].

### **Выводы**

Результаты анализа позволяют выделить следующие особенности построения бренда «ВкусВилл» в премиум-сегменте:

**Ценностное ядро как основа премиальности.** Премиальный статус бренда формируется не за счет высокой цены или эксклюзивной дистрибуции, а через бескомпромиссную приверженность ценностям здоровья, честности и прозрачности. Материальным выражением этого ядра служит жесткая система контроля качества и отказ от нежелательных ингредиентов, что создает у потребителя ощущение безопасности и доверия.

**Цифровая прозрачность и построение сообщества.** Ключевым конкурентным преимуществом является использование цифровых каналов (блог, соцсети, Telegram) для демонстрации «закулисья» бизнеса и ведения открытого диалога. Эта стратегия превращает коммуникации из инструмента информирования в инструмент построения доверия и формирования лояльного комьюнити, разделяющего ценности бренда.

**Интеграция в повседневность и образ жизни.** Бренд избегает образа недоступной роскоши, интегрируя премиальный продукт в формат магазина у дома и в ежедневную рутину. Через сегментацию ассортимента (веган, спортпит и т.д.) и развитие сервисов (готовая еда, доставка) «ВкусВилл» позиционирует себя не просто как ритейлера, а как помощника в ведении определенного, здорового и осознанного образа жизни.

**Устойчивость модели.** Предложенная брендом модель, основанная на глубокой эмоциональной связи и доверии, демонстрирует устойчивость в условиях рыночной нестабильности. Она может рассматриваться как релевантный образец для других российских компаний, стремящихся построить сильный премиальный бренд в потребительском секторе через аутентичность и ценностное лидерство, а не через имитацию традиционных атрибутов luxury.

### **Список использованной литературы:**

1. Горшкова Л.А., Крылов А.В. Трансформация потребительского поведения на рынке продовольственных товаров в России // Экономика и

предпринимательство. – 2023. – № 5 (154). – С. 305-309 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-potrebitelskogo- povedeniya-na-rynke-prodovolstvennyh-tovarov-v-rossii> (дата обращения: 17.12.2025).

2. Данилов И.В., Смирнова М.А. Импортзамещение в агропромышленном комплексе России: тенденции и перспективы // АПК: экономика, управление. – 2022. – № 11. – С. 87-95 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/importozameschenie-v-agropromyshlennom-komplekse-rossii-tendentsii-i-perspektivy> (дата обращения: 17.12.2025).

3. Кузнецова Т.Е. Тренды развития рынка премиальных потребительских товаров в России // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2021. – № 3 (141). – С. 178-189 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-razvitiya-rynka-premialnyh-potrebitelskih-tovarov-v-rossii> (дата обращения: 17.12.2025).

4. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0: Бренд в эпоху цифровых технологий. – М.: Эксмо. – 2016. – 208 с.

5. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. – 4-е изд. – М.: Вильямс. – 2013. – 704 с.

6. Официальный сайт компании «ВкусВилл». Раздел «Наши стандарты» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vkusvill.ru/about/standards/> (дата обращения: 17.12.2025).

7. Федотова М.А. Доверие к бренду как фактор потребительского выбора в условиях цифровой экономики // Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение». – 2022. – № 4. – С. 134-145 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/doverie-k-brendu-kak-faktor-potrebitelskogo-vybora-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 17.12.2025).

8. Официальный блог компании «ВкусВилл» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.vkusvill.ru/> (дата обращения: 17.12.2025).

9. Официальный канал «ВкусВилл» в мессенджере Telegram [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://t.me/vkusvill> (дата обращения: 17.12.2025).

10. Шульц Д., Шульц Х. Создание бренда. Новая парадигма / Пер. с англ. – М.: Вильямс. – 2021. – 304 с.

11. Шишкина Е.С., Белова А.А. Сегментация потребителей рынка здорового питания на основе ценностных ориентаций // Российское предпринимательство. – 2023. – № 2. – С. 435-452 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentatsiya-potrebiteley-rynka-zdorovogo-pitaniya-na-osnove-tsennostnyh-orientatsiy> (дата обращения: 17.12.2025).

12. Гордин В.Э., Трабская Ю.Г. Управление лояльностью потребителей в премиум-сегменте рынка // Бизнес. Образование. Право. – 2022. – № 1 (58). – С. 65-70 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-loyalnostyu-potrebiteley-v-premium-segmente-rynka> (дата обращения: 17.12.2025).

УДК 339.1

**ЦИФРОВАЯ ЗАВИСИМОСТЬ: УЯЗВИМОСТЬ МОНОКАНАЛЬНЫХ  
БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ, ИНТЕГРИРОВАННЫХ В МАРКЕТПЛЕЙСЫ  
(НА ПРИМЕРЕ ОПЫТА США)**

Акимов Александр Анатольевич,  
Санкт-Петербургский Политехнический университет  
Петра Великого, г. Санкт-Петербург

E-mail: 9820259@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию феномена цифровой зависимости субъектов малого и среднего предпринимательства, чья бизнес-модель всецело построена на интеграции в крупные маркетплейсы. Актуальность темы обусловлена взрывным ростом российского рынка электронной коммерции, где на долю ведущих площадок (Wildberries, Ozon) приходится основная часть заказов и оборота, что делает их критически важным, но уязвимым каналом сбыта для сотен тысяч компаний. На основе анализа американского опыта, в частности практик Amazon, автор систематизирует ключевые стратегические риски подобной модели: фундаментальный конфликт интересов, при котором платформа, выступая партнером, одновременно конкурирует с продавцами через собственные бренды; операционная угроза деплатформинга и одностороннего изменения правил; а также ослабление суверенитета бренда и потери прямого контакта с конечным потребителем.

В качестве иллюстрации операционных рисков приводится кейс массовой блокировки продавцов на Wildberries. В заключительной части работы предложены практические пути диверсификации рисков для российских субъектов малого и среднего бизнеса, включая развитие гибридной модели продаж, инвестиции в независимый бренд и построение прямых коммуникаций с клиентской базой. Цель статьи – предупредить предпринимателей о скрытых уязвимостях и сформулировать принципы построения более устойчивого бизнеса в условиях доминирования цифровых платформ.

**Abstract.** The article is devoted to the study of the phenomenon of digital addiction among small and medium-sized enterprises whose business model is entirely based on integration into large marketplaces. The relevance of the topic is due to the explosive growth of the Russian e-commerce market, where the leading platforms (Wildberries, Ozon) account for the majority of orders and turnover, making them a critical but vulnerable sales channel for hundreds of thousands of companies. Based on an analysis of American experience, particularly Amazon's practices, the author systematizes the key strategic risks of this model: a fundamental conflict of interest where the platform, acting as a partner, simultaneously competes with sellers through its own brands; the operational threat of de-platforming and unilateral changes to the rules; and the weakening of brand sovereignty and the loss of direct contact with the end consumer.

*As an illustration of operational risks, the case of mass blocking of sellers on Wildberries is presented. In the final part of the paper, practical ways of diversifying risks for Russian small and medium-sized businesses are proposed, including the development of a hybrid sales model, investment in an independent brand, and building direct communications with the customer base. The purpose of the article is to warn entrepreneurs about hidden vulnerabilities and to formulate principles for building a more sustainable business in the context of the dominance of digital platforms.*

**Ключевые слова:** *маркетплейс, моноканальная бизнес-модель, цифровая уязвимость, интерне-торговля, малый бизнес.*

**Key words:** *marketplace, single channel business model, digital vulnerability, online retail, small business.*

## **Введение**

В последние годы российский рынок электронной коммерции демонстрирует взрывной рост, драйвером которого стали крупные маркетплейсы. По данным исследования Data Insight, февраль 2025 года, объем продаж в интернете превысил 11,2 триллиона рублей. Wildberries и Ozon лидируют в российском eCommerce: на них приходится 77% всех заказов и 53% объема продаж. На сентябрь 2024 года, количество продавцов превышает 486 тыс. [1] Значительную часть продавцов составляют субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП). Оборот маркетплейсов достиг 5.9 трлн рублей, что красноречиво свидетельствует о масштабе явления и его значимости для национальной экономики. Для многих предпринимателей интеграция в маркетплейсы стала не просто одним из каналов сбыта, а единственной и фундаментальной бизнес-моделью, обеспечивающей выживание и рост в условиях цифровой трансформации.

Однако стремительная маркетизация несет в себе системные риски, еще не до конца осознанные российским бизнес-сообществом. Концентрация сотен тысяч предпринимателей на ограниченном числе цифровых площадок создает предпосылки для формирования «цифровой зависимости», когда жизнеспособность компании оказывается всецело подконтрольна алгоритмам, правилам и экономическим интересам платформ. Уже сегодня наблюдаются прецеденты, знакомые по зарубежной практике: одностороннее изменение комиссий, сложность и непрозрачность алгоритмов ранжирования, рост конкуренции с собственными брендами маркетплейсов. В этих условиях анализ уязвимостей подобной бизнес-модели переходит из академической плоскости в остро практическую, становясь вопросом экономической безопасности тысяч российских компаний.

## **Цель исследования**

Системно проанализировать ключевые угрозы для малого и среднего бизнеса, полностью зависящего от маркетплейсов как единственного канала сбыта, на основе опыта США, и предложить пути снижения цифровой зависимости для российских предпринимателей.

Необходимость сравнения с американским рынком обусловлена несколькими причинами.

Во-первых, американский рынок, в частности экосистема Amazon, является «естественным экспериментом», демонстрирующим долгосрочные последствия модели полной интеграции МСП в маркетплейс.

Во-вторых, экосистемы глобальных маркетплейсов развиваются по схожим паттернам.

Материалы и методы исследования

В работе применены методы системного и сравнительного анализа. Материалами послужили:

– статистические данные российских исследований (Data Insight, T-Bank eCommerce) о состоянии рынка eCommerce и поведении продавцов;

– академические исследования зарубежных авторов (Фэн Чжу, Цихун Лю, Кармело Сеннамо, Хуан Сантало), посвященные стратегиям маркетплейсов и уязвимостям продавцов;

– официальные отчеты (Палата представителей США) и отраслевые публикации (Harvard Business Review);

– публичные кейсы и инциденты на российском рынке (массовые блокировки продавцов на Wildberries в мае 2023 года). Американский рынок выбран как «естественный эксперимент», демонстрирующий долгосрочные последствия полной интеграции МСП в экосистему маркетплейса.

Результаты исследования и их обсуждение

Конфликт интересов: платформа как партнер и конкурент.

В статье американских исследователей Чжу, Ф. и Лю, Ц. [2] выявлен парадокс двойственной роли маркетплейса: он одновременно является оператором инфраструктуры, стремящимся к максимизации числа успешных продавцов, и прямым конкурентом в наиболее прибыльных товарных категориях. Авторы эмпирически доказали, что «вход Amazon в категорию товаров, продаваемых независимыми продавцами, приводит к значительному снижению их продаж – в среднем на 20%». Это происходит потому, что платформа, аккумулируя эксклюзивные данные о спросе, потребительском поведении и успешных товарных нишах, использует их для запуска и продвижения собственных частных марок (например, Amazon Basics).

Данная практика была подробно задокументирована в отчете Палаты представителей США [3], где она была охарактеризована как системный конфликт интересов: «Amazon имеет доступ к набору данных о третьих сторонах, который является... массивным, малозаметным и недоступным для самих продавцов. Компания использует эти данные для идентификации и копирования успешных продуктов». Это создает ситуацию, когда собственный успех продавца МСП сигнализирует платформе о необходимости его копирования и последующего вытеснения.

Ozon: Платформа развивает целую экосистему собственных брендов, таких как «Ozon», «Ozon Home» и другие, охватывающих широкий спектр категорий товаров.

### Операционная уязвимость и риск деплатформинга.

Полная зависимость от экосистемы маркетплейса означает подчинение его правилам и алгоритмам, которые могут быть изменены в одностороннем порядке и без существенных объяснений. Как отмечают исследователи Кармело Сеннамо из Университета Боккони и Хуан Сантало, Университет штата Айова [4], компании, попавшие в «ловушку платформы», сталкиваются с постоянной угрозой «экспроприации своих инвестиций и инноваций». На практике это выражается во внезапном изменении комиссий, алгоритмов ранжирования в поисковой выдаче (что напрямую влияет на видимость товара) или, что наиболее критично, в блокировке аккаунта (деплатформинге) часто по автоматизированным и малопрозрачным процедурам.

Восстановление аккаунта – процесс длительный и ресурсоемкий, а в течение периода блокировки бизнес полностью парализован. Для МСП, не имеющего альтернативных каналов сбыта, это равносильно краху. Данный риск является прямым следствием цифровой зависимости, когда все бизнес-процессы компании завязаны на инфраструктуру, контроль над которой ей не принадлежит.

Ситуация вокруг Wildberries в мае 2023 года является хрестоматийным примером операционной уязвимости. Тогда, после массовой блокировки аккаунтов продавцов по формальным признакам (использовании «серых» схем продвижения на платформе), предприниматели были вынуждены провести акцию протеста у офиса компании в Подмоскowie. Причиной стало не только отключение от продаж, но и заморозка значительных денежных средств на внутренних счетах, что создало угрозу банкротства для многих предпринимателей. Как отмечало издание РБК, продавцы жаловались на отсутствие четких процедур апелляции и прозрачности в действиях алгоритмов площадки, что наглядно демонстрирует, как полная зависимость от инфраструктуры маркетплейса может парализовать бизнес в одностороннем порядке. [5]

### Ослабление суверенитета бренда и потребительской лояльности.

Интеграция в маркетплейс зачастую означает, что взаимодействие с конечным потребителем и сам процесс продажи продукции происходит под брендом платформы. В результате, как подчеркивают исследователи Гарвард Бизнес Ревью [6], «ценность, создаваемая данными... может быть присвоена владельцем платформы, а не компаниями, которые их генерируют». Потребительская лояльность формируется к самому маркетплейсу как к надежному и удобному каналу, а не к конкретному бренду продавца.

Это лишает МСП одного из ключевых активов – прямых отношений с клиентом и возможности формировать устойчивую лояльность, что критически важно для долгосрочной стоимости бизнеса и его оценки. Компания становится «винтиком» в огромной системе, легко заменяемым другим продавцом с аналогичным товаром и более низкой ценой.

Опыт США является крайне поучительным для быстрорастущего российского рынка маркетплейсов. Российские игроки также развивают собственные частные марки и обладают полным контролем над данными и алгоритмами. Поэтому российским МСП необходимо выстраивать стратегии, минимизирующие риски цифровой зависимости.

Диверсификация каналов сбыта. Ключевая стратегия – отход от модели «только маркетплейс» к гибридной модели «маркетплейс + D2C (прямые продажи)». Развитие собственного интернет-магазина, активность в социальных сетях и мессенджерах позволяет установить прямые отношения с клиентом.

Необходимо присутствовать на большем количестве маркетплейсов: 74% бизнесов привержены единственному маркетплейсу, при этом более половины из них (50% от общего числа) отдадут предпочтение исключительно Wildberries [1].



Рис. 1 Распределение бизнесов между тремя крупными маркетплейсами  
 Источник: Данные Data Insight, сентябрь 2024

Согласно исследованию T-Bank eCommerce, Самый высокий доход у тех селлеров, кто подключил четыре, пять или шесть площадок. Подключение каждой новой площадки увеличивает медианный месячный доход в 2-3 раза. [7].

Инвестиции в независимый бренд. Все коммуникации, упаковка и маркетинг должны направлять потребителя с маркетплейса на собственные ресурсы (сайт, соцсети). Необходимо создавать уникальную ценность продукта, которую сложно скопировать.

Работа с клиентской базой вне платформы. Использование email-рассылок, чат-ботов и программ лояльности для прямого контакта с клиентами, приобретенными через маркетплейс (с соблюдением правил платформы и законодательства о персональных данных).

Расширение ассортимента. Фокус на уникальные, нишевые или кастомизированные продукты, которые менее интересны для массового копирования маркетплейсом.

Выводы: интеграция в маркетплейсы открывает для малого бизнеса беспрецедентные возможности быстрого роста, обеспечивая мгновенный доступ к широкой аудитории и готовой инфраструктуре. Однако, как демонстрирует опыт ведущих мировых площадок, эта модель несет в себе системные угрозы цифровой зависимости. Конфликт интересов платформы-партнера и конкурента, риск деплатформинга и ослабление самостоятельности бренда создают уязвимость для долгосрочной устойчивости бизнеса.

Ключом к выживанию и развитию в этих условиях становится стратегическая диверсификация. Предпринимателям необходимо двигаться от модели «только маркетплейс» к гибридной стратегии, где площадка является одним из каналов роста, а не единственным опорным элементом. Первостепенное значение имеют инвестиции в развитие собственного бренда,

прямые коммуникации с клиентами через собственный сайт и социальные сети, а также создание уникального ценностного предложения, которое сложно скопировать.

Только построив сбалансированную бизнес-модель, в которой контроль над ключевыми активами – клиентской базой, брендом и данными – остается в руках компании, представители МСП смогут минимизировать риски и превратить взаимодействие с маркетплейсами из отношения зависимости в инструмент эффективного масштабирования. Устойчивость в цифровой экономике будет определяться не глубиной интеграции в одну экосистему, а способностью сохранять стратегический суверенитет.

### Список использованной литературы:

1. Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://datainsight.ru/DI\\_eCommerce\\_2025](https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025) (дата обращения: 26.09.2025).
2. Zhu F., Liu Q. (2018). Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com. *Strategic Management Journal*. – 39(10). – 2618-2642.
3. U.S. House of Representatives. (2020). Investigation of Competition in Digital Markets: Majority Staff Report and Recommendations. Subcommittee on Antitrust, Commercial, and Administrative Law.
4. Cennamo C., Santaló J. (2019). How to Avoid Platform Traps. *MIT Sloan Management Review*. – 60(3).
5. Продавцы устроили забастовку у офиса Wildberries из-за блокировки. РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/23/05/2023/646cbb6a9a79473a25725e50> (дата обращения: 26.09.2025)
6. Hagiu A., Wright J. (2020). When Data Creates Competitive Advantage... and When It Doesn't. *Harvard Business Review*. – 98(1). – 94-101.
7. Исследование T-Bank eCommerce [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tbank.ru/about/news/08102024-t-bank-ecommerce-and-t-data-released-a-study-on-the-marketplace-sellers-market-in-2024/> (дата обращения: 26.09.2025)

УДК 338.49:725.826

**СОЗДАНИЕ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ  
ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ:  
ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Терентьева Анна Алексеевна,  
Владимирский государственный университет имени  
Александра Григорьевича и Николая Григорьевича  
Столетовых, г. Владимир*

*E-mail: terenteva.anechka@list.ru*

**Аннотация.** В статье исследуются принципы эффективного управления спортивной инфраструктурой как ключевым элементом формирования комфортной городской среды. Проведён статистический анализ динамики развития спортивных объектов в России: количество сооружений увеличилось с 280 000 в 2018 году до 370 587 в 2024 году, доля граждан, систематически занимающихся спортом, превысила 60%. Рассмотрены механизмы государственно-частного партнёрства и модели финансирования спортивных объектов. Проанализирован опыт крупных спортивных мероприятий (Универсиада в Казани, Чемпионат мира по футболу 2018, Олимпиада в Сочи) и выявлены факторы успешного постсоревновательного использования наследия. Изучен зарубежный опыт Барселоны, Копенгагена и Сингапура. Сформулированы рекомендации по повышению эффективности управления: планирование постсоревновательного использования, соответствие вместимости спросу, многофункциональность объектов и интеграция в городскую среду.

**Abstract.** The article examines the principles of effective management of sports infrastructure as a key element in creating a comfortable urban environment. A statistical analysis of the development of sports facilities in Russia was conducted: the number of facilities increased from 280,000 in 2018 to 370,587 in 2024, and the share of citizens engaged in sports exceeded 60%. Public-private partnership mechanisms and financing models are considered. The experience of major sporting events (Kazan Universiade, 2018 FIFA World Cup, Sochi Olympics) was analyzed, and factors for successful post-competition legacy use were identified. International practices from Barcelona, Copenhagen, and Singapore were studied. Recommendations for improving management were formulated: planning post-competition use, matching capacity to demand, multifunctionality of facilities, and integration into the urban environment.

**Ключевые слова:** комфортная городская среда, спортивная инфраструктура, управление городским хозяйством, государственно-частное партнёрство, индекс качества городской среды, спортивные сооружения.

**Key words:** comfortable urban environment, sports infrastructure, urban management, public-private partnership, urban environment quality index, sports facilities.

**Введение.** Формирование комфортной городской среды входит в число приоритетных направлений государственной политики Российской Федерации. Национальный проект «Жильё и городская среда» и федеральный проект «Формирование комфортной городской среды» определили системный подход к развитию городских пространств, где спортивная инфраструктура занимает особое место. По данным Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства России, 82,4% городов (920 из 1116) по итогам 2024 года признаны благоприятными для проживания, что демонстрирует значительный рост с 44% в 2021 году.

Актуальность исследования обусловлена уникальным российским опытом реализации масштабных спортивных проектов: Олимпийские игры в Сочи (2014), Универсиада в Казани (2013), Чемпионат мира по футболу (2018). За последние 10 лет в России построено более 85 000 спортивных объектов с инвестициями свыше 1 трлн рублей, а доля граждан, систематически занимающихся спортом, выросла с 15,9% (2008) до 60,3% (2024). Однако эффективность использования этих объектов остаётся неравномерной: модель Казани демонстрирует образцовое постсоревновательное наследие, тогда как «Мордовия Арена» с вместимостью 44 000 мест в городе с населением 300 000 человек провела в 2025 году лишь одно мероприятие.

Спортивная инфраструктура выполняет триединую функцию в городской среде. Социальная функция проявляется в привлечении молодёжи к занятиям физической культурой, снижении социальной агрессии и формировании здорового образа жизни населения [1]. Экономическая функция включает развитие спортивного туризма, проведение крупных мероприятий международного и национального уровня, а также стимулирование «околоспортивной» экономики – производства спортивных товаров, услуг фитнес-индустрии, спортивного питания. Коммуникативная функция превращает спортивные объекты в узловые точки формирования городских сообществ, создавая пространства для социального взаимодействия.

Городская среда формирует и определяет образ жизни человека: чем больше времени люди могут проводить на улице, заниматься спортом во дворах и парках, тем более здоровым и активным становится общество [2]. Вопрос благоустройства российских городов становится всё более актуальным, поскольку большая их часть возникла в советское время и была ориентирована на производственные функции, а не на комфорт жителей. Современные подходы к городскому развитию предполагают создание условий для физической активности населения как одного из ключевых показателей качества жизни.

**Цель исследования** – разработка научно обоснованных принципов эффективного управления спортивной инфраструктурой как элемента комфортной городской среды.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи: систематизация теоретических подходов к понятию комфортной городской среды и роли спортивной инфраструктуры; проведение статистического анализа обеспеченности спортивными объектами в России; выявление механизмов государственно-частного партнёрства и моделей финансирования; анализ

успешных практик российских городов и зарубежного опыта; формулирование рекомендаций по повышению эффективности управления спортивной инфраструктурой.

**Материалы и методы исследования.** Исследование основано на комплексном междисциплинарном подходе, объединяющем методы урбанистики, экономики города и управления городским хозяйством. Информационную базу составили: публикации в российских научных журналах (КиберЛенинка, elibrary.ru), статистические данные Росстата, Министерства спорта и Министерства строительства России, материалы федеральных программ развития, а также исследования Международного олимпийского комитета по наследию крупных спортивных мероприятий.

Методологическую основу работы составляют общенаучные методы: анализ и синтез информации из различных источников, сравнительный анализ российского и зарубежного опыта, статистический анализ динамических рядов и структурных показателей, метод кейс-стади для детального изучения конкретных проектов. Применялись специальные методы оценки эффективности инфраструктурных проектов: расчёт показателей ROI (возврат на инвестиции), NPV (чистая приведённая стоимость), анализ единовременной пропускной способности объектов.

Нормативно-правовая база исследования включает Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления», Федеральный закон № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в РФ» и Стратегию развития физической культуры и спорта до 2030 года (распоряжение Правительства РФ № 3081-р от ноября 2020 г.). Анализировались данные о реализации федерального проекта «Спорт – норма жизни» и регионального опыта применения механизмов государственно-частного партнёрства.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Теоретические основы исследования базируются на понятии комфортной городской среды, определённом Министерством строительства России как совокупность условий, обеспечивающих благоприятную, безопасную и доступную среду для проживания населения [3]. В это понятие входит «всё городское естественно-природное пространство в определённых административных границах, а также совокупность застройки этого пространства зданиями и сооружениями».

Методика оценки индекса качества городской среды, утверждённая распоряжением Правительства РФ от 23 марта 2019 года № 510-р, включает 36 индикаторов по шести типам пространств: жильё и прилегающие пространства, общественно-деловая инфраструктура, социально-досуговая инфраструктура (включая спортивные объекты), озеленение территорий, уличная инфраструктура и общегородское пространство. Оценка производится по критериям безопасности, комфортности, экологичности, идентичности, современности среды и эффективности управления.

Спортивная инфраструктура представляет собой совокупность спортивных сооружений и объектов, обеспечивающих условия для занятий физической культурой и спортом. По состоянию на 2024 год в России функционирует 370 587 спортивных сооружений – это стадионы, плоскостные сооружения,

спортивные залы, бассейны и специализированные объекты. Исследователь Н.Ч. Давлетова вводит понятие «физкультурно-спортивная среда города» как более широкую категорию, включающую не только спортивные объекты, но и все территории городского пространства, в пределах которых горожане имеют возможность активно двигаться [4].

Современные исследования фиксируют прямую корреляцию между развитостью спортивной инфраструктуры и показателями качества городской среды. Создание качественной и доступной спортивной инфраструктуры в общественных пространствах, парковых и рекреационных зонах, на придомовых территориях признаётся одним из ключевых трендов развития крупных российских городов. Это соответствует международным документам – «Международной хартии физического воспитания, физической активности и спорта» (ЮНЕСКО, пересмотр 2015) и «Берлинской декларации» (2013), подчёркивающим ответственность органов власти за учёт возможностей физической активности при городском планировании.

Динамика развития спортивной инфраструктуры в России демонстрирует устойчивую положительную тенденцию. Количество спортивных сооружений выросло с примерно 280 000 объектов в 2018 году до 370 587 объектов по итогам 2024 года, что составляет прирост 8 684 объекта только к предыдущему году. Единовременная пропускная способность достигла 9,9 млн человек. Структура спортивных сооружений включает около 158,9 тыс. плоскостных сооружений (спортивные площадки, поля), 76,8 тыс. спортивных залов, 6,5 тыс. бассейнов и 1 538 стадионов с трибунами вместимостью более 1500 мест.

Распределение объектов по формам собственности выявляет значительную роль государственного сектора: около 12 тыс. объектов находятся в федеральной собственности, 41 тыс. – в региональной, 249 тыс. – в муниципальной. При этом частный сектор представлен 42 403 объектами, что свидетельствует о растущей инвестиционной привлекательности отрасли. Уровень обеспеченности регионов России объектами спорта достиг 64,5% по данным первого полугодия 2024 года.

Приказ Минспорта России от 19.08.2021 № 649 устанавливает рекомендованные нормативы обеспеченности на 100 000 жителей: 448 объектов для субъектов РФ и 328 объектов для городов федерального значения. Нормативы предусматривают 1 стадион с трибунами от 1500 мест, 110 плоскостных сооружений, 59 спортивных залов и 5 крытых бассейнов на 100 тысяч населения. Региональная дифференциация остаётся значительной: лидерами по доле населения, занимающегося спортом, выступают Сахалинская область (67,1%), Тамбовская область (65,7%), Краснодарский край (64,9%), Республика Татарстан (62,9%) и Тюменская область (62%).

По итогам 2024 года Минстрой России оценил 1 116 городов по индексу качества городской среды. Средний балл увеличился с 200 до 220 баллов (максимум – 360 баллов, порог благоприятности – 181 балл). Количество городов с благоприятной средой выросло на 161 единицу к 2023 году. Лидерами среди крупнейших городов (от 1 млн человек) стали Москва, Санкт-Петербург и Казань. Все 62 города в категории 250 тыс. – 1 млн человек признаны комфортными. Регионами-лидерами по индексу стали Республика Саха (Якутия),

Чеченская Республика, Республика Татарстан, Тульская область и Ханты-Мансийский АО.

Законодательную основу государственно-частного партнёрства в сфере спорта составляют два ключевых федеральных закона. Федеральный закон № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (2005) включает объекты спорта в перечень объектов концессионных соглашений (статья 4, п. 14), при этом собственность на объект остаётся у государства. Данная модель является наиболее распространённой – 85% всех ГЧП-проектов в России реализуются по концессионной схеме [5].

Федеральный проект «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)» стал ключевым инструментом привлечения частных инвестиций с целевым объёмом 49,9 млрд рублей к 2030 году. В 2024 году 58 проектов ГЧП в 23 регионах получили субсидии при общей стоимости проектов 25,5 млрд рублей (из них 10,9 млрд – частные инвестиции). За 2022-2024 годы построено 370 спортивных объектов в рамках ГЧП-механизмов. Международные модели финансирования, применяемые в российской практике, включают BOT (Build-Operate-Transfer), BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) и BTO (Build-Transfer-Operate).

Анализ наследия крупных спортивных мероприятий демонстрирует неравномерность результатов. Чемпионат мира по футболу 2018 оставил 12 арен в 11 городах с общими инвестициями 149 млрд рублей в строительство и более 16 млрд рублей на программу наследия (2018-2026). «Газпром Арена» (Санкт-Петербург) показывает высшую посещаемость в чемпионате России (573 602 человека с начала 2025 года), тогда как «Мордовия Арена» (Саранск) с вместимостью 44 000 мест при населении города 300 000 человек провела в 2025 году лишь одно мероприятие с посещаемостью 500 человек.

Универсиада в Казани (2013) признаётся образцовым примером эффективного использования наследия. Общая стоимость составила 68 млрд рублей, включая стадион «Казань Арена» (12,5 млрд рублей) и Деревню Универсиады (14,4 млрд рублей).

Олимпийские игры в Сочи (2014) стали самыми дорогими в истории – 1,524 трлн рублей общих расходов. Спортивные объекты обошлись в 324,9 млрд рублей, долги инвесторов перед ВЭБом достигли 230 млрд рублей и были реструктурированы со снижением ставки с 9% до 2,5% годовых и продлением срока до 2037 года. Позитивным решением стала передача ряда объектов прибрежного кластера Фонду «Талант и успех» с перепрофилированием под детские спортивные программы, что обеспечило их социальную полезность.

Москва демонстрирует системный подход к развитию спортивной инфраструктуры. С 2011 года построено 327 крупных спортивных объектов, из них 168 (51%) – за счёт инвесторов. Городская инфраструктура включает 31 920 спортивных зон, 9 866 спортзалов, 1 566 бассейнов, 1 422 футбольных поля и 246 ледовых катков. Количество москвичей, занимающихся спортом, выросло с 2,1 млн (2010) до 6 млн человек – почти в три раза. План до 2030 года предусматривает строительство ещё 300 объектов с целью достижения 70% населения, регулярно занимающегося спортом.

Краснодар представляет модель частных инвестиций в спортивную инфраструктуру как элемент городской среды. Стадион «Ozon Арена» (бывш. «Краснодар»), построенный на личные средства Сергея Галицкого, вмещает 33 395 мест и получил категорию УЕФА-4 (наивысшую). Интеграция с Парком «Краснодар» площадью 22,7 га (стоимость около 4 млрд рублей) создала уникальный городской комплекс, ставший главной достопримечательностью юга России. Парк включает японский сад площадью 7,5 га – крупнейший за пределами Японии.

Международный опыт демонстрирует различные подходы к интеграции спортивной инфраструктуры в городскую среду. Барселона (Олимпиада-1992) считается «золотым стандартом» олимпийского наследия: вместо создания единого Олимпийского парка объекты были распределены по городу в соответствии с планом развития [6]. Более 50% олимпийского бюджета (свыше 4 млрд долларов) инвестировано в постоянную инфраструктуру – метро, автодороги, телекоммуникации. Результат: 94% всех олимпийских объектов используются до сих пор, туристический поток вырос с 1,7 млн (1990) до 12 млн (2019) посетителей в год.

Копенгаген интегрировал спорт в концепцию устойчивого города через развитие велоинфраструктуры: более 400 км велодорожек, система Cycle Superhighways, специальные светофоры с «зелёными волнами» для велосипедистов. В результате 62% жителей ездят на работу или учёбу на велосипеде, а 49% всех поездок в центре города совершается на велосипеде. Bicycle Account – двухлетний отчёт с 10 ключевыми индикаторами – обеспечивает системный мониторинг эффективности.

Singapore Sports Hub (открыт в 2014 году) представляет модель интегрированного спортивно-развлекательного комплекса площадью 35 га. Национальный стадион на 55 000 мест с раздвижной крышей трансформируется между футболом, регби, лёгкой атлетикой и крикетом за 48 часов. Спортивный променад длиной 1 км работает круглосуточно как беговая дорожка и фитнес-зона. Комплекс принимает 15 млн посетителей в год и проводит более 212 мероприятий ежегодно, демонстрируя принцип «365-дневной активности».

**Выводы.** Проведённое исследование позволяет сформулировать ключевые принципы эффективного управления спортивной инфраструктурой. Российский опыт последнего десятилетия демонстрирует значительный количественный рост – с 280 000 до 370 587 объектов, однако качественные показатели использования остаются неравномерными.

Факторы успеха спортивных проектов включают: планирование постсоревновательного использования на этапе проектирования (модель Казани), соответствие вместимости реальному спросу, многофункциональность объектов, наличие постоянного пользователя и развитие сопутствующей инфраструктуры.

Рекомендации по совершенствованию управления включают: разработку 10-летних региональных планов развития с планированием постсоревновательного использования; упрощение процедур согласования ГЧП-

проектов; интеграцию спортивных объектов в транспортные системы; внедрение системы мониторинга с измеримыми индикаторами.

Достижение целевых показателей Стратегии развития до 2030 года (70% населения, занимающегося спортом, 74% обеспеченности объектами) требует перехода от количественных показателей строительства к качественным показателям использования и интеграции спортивной инфраструктуры в комплексное развитие городской среды.

#### **Список использованной литературы:**

1. Сапегин Л.А. Комфортная городская среда для развития физической культуры и спорта // Молодой ученый. – 2019. – № 20 (258). – С. 65-67.
2. Тапалчинова Д.Н. Влияние архитектуры зданий на психологическое состояние человека // Молодой ученый. – 2019. – № 20 (258). – С. 67-68.
3. Лепешкова Д.Ф. Комфортная городская среда городов России: современные реалии и перспективы развития / Д.Ф. Лепешкова // Актуальные проблемы государства и общества в области обеспечения прав и свобод человека и гражданина. – 2018. – № 1. – С. 149-153.
4. Давлетова Н.Ч. Городское планирование и физическая активность горожан // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2020. – № 6 (184). – С. 111-116.
5. Митяшин Г.Ю. Спортивное сооружение как фактор успешного развития регионов России // Наука Красноярья. – 2020. – Т. 9, № 2. – С. 166-183. – DOI: 10.12731/2070-7568-2020-2-166-183.
6. Устинов А.С. Принципы включения крупных спортивных объектов в городскую среду // Архитектура и современные информационные технологии. – 2021. – С. 239-242. – DOI: 10.24412/cl-35672-2021-1-0056.

УДК 338.27

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЗАБАЙКАЛЬСКОГО КРАЯ**

Галкин Михаил Викторович,  
Забайкальский государственный университет, г. Чита

E-mail: migalz@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются управленческие механизмы обеспечения энергетической безопасности Забайкальского края как приграничного субъекта Российской Федерации с экстремальными природно-климатическими условиями и высокой ресурсной специализацией экономики. Показано, что ключевую роль в снижении энергетических рисков играют органы публичного управления и их должностные лица, формирующие и реализующие региональную энергетическую политику, а также координирующие деятельность хозяйствующих субъектов топливно-энергетического комплекса. На основе анализа нормативно-правовых актов, стратегических документов и региональной практики выделены основные управленческие проблемы: фрагментарность полномочий, недостаточность координации, слабое использование программно-целевого и проектного управления. Предложена модель совершенствования системы публичного управления энергетической безопасностью, включающая создание межведомственного координационного органа, внедрение индикаторного мониторинга, развитие механизмов государственно-частного партнёрства и расширение участия муниципалитетов.

**Abstract.** This article examines the management mechanisms for ensuring energy security in the Zabaikalsky Krai, a border region of the Russian Federation with extreme natural and climatic conditions and a highly resource-based economy. It is shown that public administration bodies and their officials play a key role in reducing energy risks by formulating and implementing regional energy policy and coordinating the activities of economic entities in the fuel and energy sector. Based on an analysis of regulatory legal acts, strategic documents, and regional practices, the key management challenges are identified: fragmented authority, insufficient coordination, and weak use of program-based and project-based management. A model for improving the public management system for energy security is proposed, including the creation of an interdepartmental coordinating body, the implementation of indicator-based monitoring, the development of public-private partnership mechanisms, and increased municipal participation.

**Ключевые слова:** энергетическая безопасность, публичное управление, Забайкальский край, топливно-энергетический комплекс, региональная энергетическая политика, государственно-частное партнёрство.

*Key words: energy security, public administration, Zabaikalsky Krai, fuel and energy complex, regional energy policy, public-private partnership.*

### **Введение. Актуальность**

Энергетическая безопасность регионов Российской Федерации является важнейшим условием устойчивого социально-экономического развития и национальной безопасности страны в целом. В Доктрине энергетической безопасности Российской Федерации подчёркивается, что энергетическая безопасность обеспечивается, прежде всего, системой государственного управления, включая органы власти субъектов РФ и органы местного самоуправления. Для Забайкальского края, отличающегося суровым климатом, высокой изношенностью инфраструктуры и зависимостью от завозимого топлива, управленческое обеспечение энергетической безопасности приобретает особое значение.

Исследование фокусируется на аспектах деятельности органов публичного управления и их должностных лиц, направленной на регулирование общественных процессов и отношений в сфере топливно-энергетического комплекса (ТЭК) ради достижения цели устойчивого и надёжного энергоснабжения населения и экономики региона.

**Цель статьи** – проанализировать действующие управленческие механизмы обеспечения энергетической безопасности Забайкальского края и предложить направления их совершенствования с позиций современного государственного и муниципального управления.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретико-правовые основы участия органов публичного управления в обеспечении энергетической безопасности;
- выявить ключевые управленческие проблемы в энергетической сфере Забайкальского края;
- предложить модель совершенствования системы публичного управления энергетической безопасностью региона.

### **Основная часть**

В отечественной науке энергетическая безопасность рассматривается как состояние защищённости экономики и населения от угроз надёжному энергообеспечению, основанное на эффективном функционировании топливно-энергетического комплекса и системе управления им. При этом подчёркивается, что энергетическая безопасность имеет многоуровневый характер: национальный, региональный и муниципальный.

С точки зрения государственного и муниципального управления, энергетическая безопасность региона выступает результатом целенаправленной деятельности органов публичной власти и их должностных лиц, выражающейся в:

- формировании нормативно-правовой базы в сфере энергетики и жилищно-коммунального хозяйства;
- стратегическом и программно-целевом планировании развития энергетической инфраструктуры;
- регулировании тарифов и условий функционирования энергорынков;
- организации взаимодействия с хозяйствующими субъектами, населением и институтами гражданского общества.

Нормативную основу управления энергетической безопасностью Забайкальского края составляют Конституция Российской Федерации, федеральные законы «Об электроэнергетике», «О теплоснабжении», «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Доктрина энергетической безопасности Российской Федерации, а также региональные акты: Стратегия социально-экономического развития Забайкальского края до 2035 года, государственные программы и схемы теплоснабжения.

В соответствии с принципами разграничения полномочий, за органами государственной власти субъекта РФ закрепляются функции стратегического планирования, регулирования тарифов (совместно с федеральными органами), контроля за надёжностью энергоснабжения и координации деятельности ресурсоснабжающих организаций. Органы местного самоуправления отвечают за организацию коммунального теплоснабжения, эксплуатацию муниципальных котельных и сетей, подготовку к отопительному сезону, работу с населением.

Таким образом, именно органы публичного управления создают институциональную среду, в которой реализуется энергетическая безопасность, а также принимают управленческие решения, влияющие на качество и надёжность энергоснабжения.

### **Региональные особенности и управленческие проблемы**

Забайкальский край относится к числу регионов с повышенными рисками в энергетической сфере. К ключевым особенностям, определяющим специфику публичного управления, относятся:

- значительная удалённость от крупных топливно-энергетических центров и зависимость от завозимого угля и нефтепродуктов;
- высокая изношенность генерирующих мощностей, тепловых и электрических сетей, особенно в малых городах и сельской местности;
- экстремальные климатические условия, повышающие нагрузку на системы теплоснабжения и электроэнергетики;
- неравномерность пространственного развития, большое количество удалённых и труднодоступных населённых пунктов.

Анализ региональных стратегических и программных документов позволяет выделить ряд управленческих проблем, препятствующих снижению энергетических рисков.

Во-первых, наблюдается фрагментарность полномочий и слабая координация между различными органами исполнительной власти края, регулируемыми отдельные аспекты энергетики, жилищно-коммунального хозяйства, тарифной политики и промышленного развития. Отсутствие постоянного координационного органа по вопросам энергетической безопасности ведёт к дублированию функций и затрудняет согласование решений.

Во-вторых, недостаточно используются механизмы программно-целевого и проектного управления. Государственные программы нередко содержат обширные перечни мероприятий без чётких приоритетов, индикаторов надёжности энергоснабжения и оценки рисков. Ответственность конкретных должностных лиц за достижение целевых показателей закреплена не всегда, что снижает управленческую дисциплину.

В-третьих, модернизация котельных, тепловых сетей и локальных энергоисточников ограничена. В результате значительная часть инфраструктуры продолжает эксплуатироваться в изношенном состоянии, а инвестиционные потребности покрываются лишь частично.

В-четвёртых, участие органов местного самоуправления в формировании региональной энергетической политики носит во многом декларативный характер. Муниципальные программы развития коммунальной энергетики зачастую разрабатываются без системной увязки с региональными приоритетами и не обеспечены достаточными ресурсами.

Наконец, остаётся недостаточно развитой система мониторинга энергетической безопасности: данные о состоянии объектов, аварийности, запасах топлива и устойчивости тарифов разрознены, а комплексная оценка рисков проводится эпизодически.

### **Модель совершенствования системы публичного управления**

С учётом выявленных проблем предлагается модель совершенствования системы публичного управления энергетической безопасностью Забайкальского края, фокусирующаяся на институциональных и организационных изменениях в деятельности органов власти и их должностных лиц.

#### **1. Межведомственный координационный орган.**

Целесообразно создать при Правительстве Забайкальского края постоянно действующий межведомственный совет (комиссию) по энергетической безопасности. В его состав должны войти руководители профильных министерств и ведомств, представители муниципалитетов, крупнейших энергокомпаний, экспертного сообщества.

Полномочия совета могут включать:

- согласование стратегических и программных документов в энергетической сфере;
- рассмотрение планов подготовки к отопительному сезону и крупных инвестиционных проектов;

- анализ причин аварий и выработку управленческих решений по их предупреждению;
- ежегодную оценку уровня энергетической безопасности по системе индикаторов.

Это позволит усилить ответственность конкретных должностных лиц и обеспечить согласованность действий различных органов власти.

## 2. Индикаторный мониторинг энергетической безопасности.

Органам исполнительной власти края совместно с муниципалитетами и хозяйствующими субъектами целесообразно внедрить систему индикаторов энергетической безопасности. В их числе могут быть:

- уровень износа основных фондов энергетики;
- частота и длительность аварийных отключений;
- доля завозимого топлива в общем объёме потребления;
- соотношение тарифов на энергоресурсы со среднероссийским уровнем;
- доля модернизированных объектов в общем количестве котельных и сетей.

Регулярный мониторинг индикаторов должен стать инструментом управленческих решений: корректировки программ, перераспределения финансовых ресурсов, оценки эффективности работы органов власти и ресурсоснабжающих организаций.

## 3. Развитие программно-целевого и проектного управления

В региональных государственных программах целесообразно выделить отдельные подпрограммы, прямо ориентированные на повышение энергетической безопасности, с чёткими целями, сроками и ответственными исполнителями. Логика программ должна строиться на принципах проектного управления: формирование проектных комитетов, паспорта проектов модернизации ключевых объектов, этапная оценка результатов.

Важным элементом является персонализация ответственности должностных лиц за достижение заданных показателей надёжности, сокращение аварийности и потерь, выполнение графиков модернизации.

### **Выводы**

Обеспечение энергетической безопасности Забайкальского края представляет собой сложную управленческую задачу, требующую согласованных действий органов государственной власти и местного самоуправления, а также эффективного взаимодействия с хозяйствующими субъектами и населением. Проведённый анализ показал, что наряду с объективными ограничениями (географическими и климатическими) существенную роль играют институциональные и организационные факторы: фрагментарность полномочий, слабость координации, недостаточное использование современных инструментов публичного управления.

Предложенная модель совершенствования системы управления, включающая создание межведомственного координационного органа по

энергетической безопасности, внедрение индикаторного мониторинга, развитие программно-целевого и проектного подхода, ориентирована на повышение ответственности должностных лиц и управляемости процессов в энергетической сфере.

Реализация указанных направлений позволит не только снизить риски аварий и дефицита энергоресурсов, но и создать условия для устойчивого социально-экономического развития Забайкальского края, повышения качества жизни населения и инвестиционной привлекательности региона.

### **Список использованной литературы:**

1. Аполлонский С.М. Энергетическая безопасность Российской Федерации. Учебное пособие для вузов – Издательство Лань. – 2022. – 126 с. ISBN 978-5–507-44622-3.
2. Бирюков А. Л., Савоетова Т. Л. . Топливо-энергетический комплекс: актуальные экологические проблемы // Природообустройство. – 2019. – №1. – 6 с.
3. Грачёв И.Д., Некрасов С.А. Энергетическая безопасность и риски фрагментарного подхода к энергетике. – 2012. – С. 5.
4. Решетько Н.И. Автоматизация управления ТЭК как фактор повышения энергетической безопасности и конкурентоспособности России // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2019. – 35 – 104 с.
5. Уразгалиев В.Ш. Энергетическая безопасность: учебник для вузов / – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт. – 2025. – 134 с.
6. Щепанский И.С. Энергетическая безопасность как составляющая национальной безопасности России // Lex russica. – 2018. – №4. – 757 с.
7. Доктрина энергетической безопасности Российской Федерации: утв. Указом Президента РФ от 13.05.2019. – № 216.

УДК 336.025

**ФОРМИРОВАНИЕ ВЫСОКОГО УРОВНЯ  
НАЛОГОВОЙ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

*Ивашечкина Людмила Георгиевна  
Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород;*

*Гришина Ольга Валентиновна,  
Нижегородский институт управления – филиал  
РАНХиГС, г. Нижний Новгород*

*E-mail: lud\_ivashechkina@mail.ru*

**Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию проблем формирования высокого уровня налоговой культуры в современной России. Налоговая культура является ключевым фактором обеспечения добросовестного исполнения налоговых обязательств и устойчивого развития экономики. В статье анализируется сущность и структура налоговой дисциплины, рассматривается ее современное состояние в российском обществе. Особое внимание уделяется факторам, влияющим на ее уровень, включая доверие к государству, информированность налогоплательщиков и эффективность работы налоговых органов. В заключении предложены конкретные пути и меры, направленные на повышение налогового просвещения и сознательности граждан.

**Abstract.** This article focuses on the challenges of developing a high level of tax culture in modern Russia. Tax culture is a key factor in ensuring the conscientious fulfillment of tax obligations and sustainable economic development. The article analyzes the essence and structure of tax discipline and examines its current state in Russian society. Particular attention is paid to factors influencing its level, including trust in the government, taxpayer awareness, and the effectiveness of tax authorities. The conclusion proposes specific ways and measures aimed at improving tax education and citizen awareness.

**Ключевые слова:** налоговая культура, налоговые обязательства, налоговая грамотность, налогоплательщики, Федеральная налоговая служба (ФНС России), налоговое администрирование, цифровизация, теневой сектор экономики, налоговое просвещение, добросовестность налогоплательщика.

**Key words:** tax culture, tax obligations, tax literacy, taxpayers, Federal Tax Service (FTS of Russia), tax administration, digitalization, shadow economy, tax education, taxpayer integrity.

Актуальность темы статьи обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов, определяющих ключевую роль налоговой культуры в устойчивом развитии российского государства. В условиях современной рыночной

экономики налоги выступают не просто фискальным инструментом, но и основным источником доходов государственного бюджета, от которого напрямую зависит выполнение социальных, экономических и оборонных функций государства. Финансирование здравоохранения, образования, науки, обороноспособности страны и инфраструктурных проектов осуществляется преимущественно за счет налоговых поступлений. Таким образом, эффективность всей государственной машины и качество жизни граждан находятся в прямой зависимости от исправного пополнения казны.

Однако стабильность и эффективность налоговой системы определяются не только совершенством законодательной базы и жесткостью контрольных мер, но и таким тонким, но критически важным социально-психологическим феноменом, как уровень налоговой культуры общества. Технократический подход, направленный исключительно на ужесточение администрирования, без опоры на сознательность налогоплательщиков, демонстрирует свою ограниченность, сталкиваясь с ростом изощренных схем уклонения и латентным недовольством граждан.

Налоговая культура представляет собой сложное, многогранное явление, включающее в себя систему знаний, ценностей, убеждений и моделей поведения членов общества, связанных с исполнением налоговых обязательств [1, с. 45]. Это не свод формальных правил, а глубоко укорененная в общественном сознании система координат, которая определяет, является ли уплата налогов внутренней моральной нормой или вынужденной повинностью. Высокая налоговая культура характеризуется добровольным и добросовестным соблюдением налогового законодательства, пониманием социальной значимости и справедливости налогов как платы за общественные блага, а также низким уровнем теневой экономики и уклонения от уплаты налогов. Она формирует атмосферу, в которой быть добросовестным налогоплательщиком не только выгодно (из-за риска санкций), но и престижно.

В современной России проблема низкого уровня налоговой культуры остается весьма острой и носит системный характер. Несмотря на значительные и признанные на международном уровне усилия Федеральной налоговой службы (ФНС России) по цифровизации и совершенствованию администрирования (внедрение личных кабинетов, онлайн-касс, системы АСК НДС-2), сохраняется значительный разрыв между формальным соблюдением правил и подлинной лояльностью налогоплательщиков. Продолжают существовать глубокий скепсис в отношении целевого и эффективного использования бюджетных средств, а также готовность части экономических агентов к сокрытию доходов при первой возможности.

Налоговая культура является неотъемлемой и крайне важной составной частью общей правовой и экономической культуры общества. Она отражает степень зрелости общественных отношений в фискальной сфере и уровень гражданской ответственности. В научной литературе данный феномен рассматривается комплексно, как на микроуровне отдельного индивида (налогоплательщика), чьи установки и действия формируют общую картину, так

и на макроуровне общества в целом, где формируются устойчивые социальные нормы и практики.

Структурно налоговая культура представляет собой целостную систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных компонентов [2, с. 78]. Когнитивный компонент составляет ее фундамент и включает систему знаний о налоговом законодательстве, понимание механизмов исчисления налогов, осведомленность о правах и обязанностях налогоплательщика. Без этого компонента любое взаимодействие с налоговой системой строится на догадках и страхе, а не на понимании. Именно он позволяет налогоплательщику осознать экономическую сущность и социальное назначение налогов как инструмента финансирования общественных благ, а не как простой повинности.

Ценностно-нормативный компонент является сердцевиной налоговой культуры, определяющей внутренние мотивы поведения. Он предполагает не просто знание законов, но и их внутреннее принятие как справедливых и необходимых. На этом уровне формируется устойчивое убеждение в моральной и гражданской обязанности уплачивать налоги, возникает чувство ответственности перед обществом и государством. Данный компонент трансформирует внешнее принуждение во внутреннюю потребность действовать добросовестно, что является ключевым признаком зрелого налогового сознания.

Поведенческий компонент выступает внешним, практическим воплощением двух предыдущих. Он проявляется в реальных, регулярных и осознанных действиях налогоплательщиков по точному исчислению, своевременной уплате налогов и полному исполнению иных обязанностей, предусмотренных законодательством. Сюда же относятся конструктивное и добросовестное участие во взаимоотношениях с налоговыми органами, таких как представление отчетности, предоставление документов по запросу и участие в проверках. Именно по этому компоненту можно объективно судить о реальном, а не декларируемом, уровне налоговой культуры.

Высокий уровень налоговой культуры оказывает многоплановое позитивное влияние на экономику и государство в целом. Прежде всего, он способствует значительному снижению затрат на налоговое администрирование, поскольку добровольное соблюдение законодательства сокращает потребность в дорогостоящих контрольных мероприятиях и судебных разбирательствах. Во-вторых, это напрямую ведет к увеличению доходной части бюджета, обеспечивая стабильность и предсказуемость финансовых потоков, что является критически важным для долгосрочного планирования и реализации масштабных государственных программ. Наконец, распространение прозрачных и добросовестных практик хозяйствования создает крайне благоприятный инвестиционный климат, повышая доверие как местных, так и иностранных инвесторов, которые видят в честной налоговой системе признак надежности и предсказуемости экономики в целом.

Оценка состояния налоговой культуры в России является неоднозначной. С одной стороны, за последние годы был достигнут значительный прогресс. По данным ФНС России, доля поступлений от налога на доходы физических лиц (НДФЛ), уплачиваемого самостоятельно, растет, что может косвенно свидетельствовать о повышении сознательности граждан.

Кроме того, активное внедрение цифровых технологий (например, онлайн-кассы, система «Прозрачный бизнес», личный кабинет налогоплательщика) сделало процесс уплаты налогов более простым, прозрачным и удобным. Это способствует снижению административных барьеров и формированию позитивного опыта взаимодействия с государством [6].

С другой стороны, в процессе формирования налоговой культуры в России сохраняется ряд глубоких системных проблем, препятствующих ее гармоничному развитию. Ключевой из них остается чрезвычайно низкий уровень доверия граждан к государству как к институту. Значительная часть населения и бизнес-сообщества не уверены в том, что уплаченные ими налоги будут использованы максимально эффективно, прозрачно и строго в общественных интересах. Это порождает у налогоплательщиков ощущение несправедливости фискального обмена, когда их вклад в бюджет не имеет видимой и ощутимой отдачи в виде качественных общественных благ, что подрывает саму моральную основу добровольной налоговой дисциплины [3, с. 124].

Существенным барьером является сохраняющаяся сложность и, что особенно важно, нестабильность налогового законодательства. Частые, порой точечные и непоследовательные изменения в Налоговом кодексе РФ создают атмосферу правовой неопределенности. Для малого и среднего бизнеса, не обладающего мощными юридическими отделами, постоянное отслеживание и корректное применение новых норм становится серьезным административным бременем. Это не только увеличивает риски несознательных нарушений, но и провоцирует правовой нигилизм, создавая почву для поиска агрессивных схем оптимизации, граничащих с уклонением.

Явным индикатором невысокого уровня налоговой культуры служит устойчивость теневого сектора экономики. По различным экспертным оценкам, его объем в России продолжает оставаться значительным, что прямо указывает на широкие масштабы практик уклонения от налогов и сокрытия доходов [4, с. 109]. Теневая экономика – это не только прямые потери для бюджета, но и мощный деструктивный фактор, искажающий условия конкуренции, поскольку недобросовестные участники рынка, уходящие от налогов, получают неоправданные ценовые преимущества перед законопослушными компаниями.

Важной проблемой является системная недостаточность налогового просвещения. Работа по формированию базовой налоговой грамотности должна начинаться со школьной скамьи, закладывая основы финансовой и гражданской ответственности. Однако в настоящее время такие инициативы носят, как правило, фрагментарный, а не повсеместный характер. Отсутствие целостной государственной стратегии, направленной на разъяснение социально-экономической сущности налогов и формирование позитивного образа добросовестного налогоплательщика, приводит к тому, что у молодого поколения не формируется понимания этой важнейшей сферы общественных отношений.

Повышение налоговой культуры является комплексной задачей, требующей совместных усилий государства, образовательных учреждений,

институтов гражданского общества и самих налогоплательщиков. Среди ключевых направлений можно выделить:

1. Совершенствование налогового администрирования и повышение прозрачности:

– Дальнейшая цифровизация ФНС России, включая развитие суперсервисов;

– Внедрение элементов клиентоориентированности в работу налоговых органов (сервисный подход, консультационная поддержка);

– Обеспечение публичной доступности информации о целях и результатах использования бюджетных средств.

2. Развитие системы налогового образования и просвещения:

– Включение основ налоговой грамотности в школьные и университетские программы;

– Реализация масштабных информационных кампаний в СМИ и интернете, разъясняющих социальную роль налогов;

– Создание и популяризация образовательных продуктов для предпринимателей.

3. Стимулирование добросовестного поведения:

– Развитие системы поощрений для добросовестных налогоплательщиков (например, упрощенные процедуры, пониженные ставки по некоторым налогам, «зеленый коридор» при проверках);

– Публичное признание заслуг компаний и граждан, являющихся образцовыми налогоплательщиками.

– Ужесточение ответственности и повышение рисков для недобросовестных налогоплательщиков: Совершенствование механизмов контроля и выявления схем уклонения от уплаты налогов, в том числе с использованием технологий big data.

Как отмечает экономист А.В. Аронов, «формирование налоговой культуры – это длительный исторический процесс, который невозможен без построения отношений социального партнерства между государством и налогоплательщиком» [5, с. 112].

В заключении подведем итоги и сделаем следующие выводы:

1. Налоговая культура является критически важным элементом не только эффективной налоговой системы, но и устойчивого социально-экономического развития страны в целом. Она выступает фундаментом, обеспечивающим стабильность бюджетных поступлений без необходимости постоянного ужесточения контрольных мер. Высокая налоговая культура снижает транзакционные издержки бизнеса и государства, способствует формированию конкурентной среды, где успех определяется эффективностью, а не умением уклоняться от обязательств, и в конечном счете создает основу для социального согласия и доверия между гражданами и институтами власти.

2. Современное состояние налоговой культуры в России характеризуется дуализмом и противоречивыми тенденциями. С одной стороны, наблюдаются позитивные сдвиги, инициированные активной цифровизацией ФНС России. Внедрение личных кабинетов, электронного документооборота и прозрачных

онлайн-сервисов объективно упрощает соблюдение и повышает удобство для добросовестных налогоплательщиков. С другой стороны, сохраняется комплекс глубоких системных проблем. К ним относятся исторически обусловленный низкий уровень доверия к государству, при котором налоги воспринимаются как безвозмездная дань, а не как инвестиция в общественные блага; сохраняющийся значительный объем теневой экономики, подрывающий принципы справедливой конкуренции; а также сохраняющаяся сложность и изменчивость налогового законодательства, создающая почву для правового нигилизма.

3. Формирование высокой налоговой культуры – это сложная, многоплановая и долгосрочная задача, не имеющая простых решений. Она не может быть реализована исключительно административными мерами или разовыми информационными кампаниями. Ее решение требует последовательных, целенаправленных и скоординированных действий по всем направлениям: от совершенствования законодательства и администрирования до масштабной образовательной работы и трансформации общественных ценностей. Этот процесс предполагает эволюционное изменение массового сознания, что невозможно осуществить в короткие сроки.

4. Наиболее эффективными путями повышения добросовестного исполнения налоговых обязательств представляются следующие взаимодополняющие меры:

– Комплексное совершенствование налогового администрирования на основе сервисной модели, когда налоговый орган выступает не только как контролер, но и как консультант, помогающий налогоплательщику разобраться в сложных вопросах и минимизировать риски ошибок.

– Масштабная, непрерывная и системная просветительская работа с населением, начиная со школьной скамьи. Необходимо интегрировать основы налоговой и финансовой грамотности в образовательные стандарты, чтобы сформировать у будущих граждан понимание социальной сути налогов.

– Внедрение продуманной системы стимулов для добросовестных налогоплательщиков, которая может включать в себя не только «зеленые коридоры» и пониженные проценты при недоимке, но и возможность получения государственных услуг в приоритетном порядке или иные формы признания.

– Обеспечение неотвратимости и соразмерности ответственности для недобросовестных налогоплательщиков, что повышает риски уклонения и укрепляет восприятие справедливости налоговой системы в глазах общества.

Таким образом, современная налоговая культура в России находится на сложной и противоречивой стадии своего формирования. С одной стороны, наблюдаются позитивные тенденции, связанные с технологической модернизацией фискальных институтов. С другой стороны, эти прогрессивные изменения наталкиваются на глубинное сопротивление укорененных системных проблем – от недоверия к государству и правовой нестабильности до массовой теневизации и пробелов в образовании. Преодоление этих барьеров требует комплексного, последовательного и долгосрочного подхода со стороны всех участников налоговых отношений.

**Список использованной литературы:**

1. Васильева М.В. Налоговая грамотность: проблемы и перспективы // Russian Journal of Management. – 2022. – № 2. – С. 56-60 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rusjm.ru/ru/nauka/article/51745/view> (дата обращения: 19.11.2025).
2. Найденова Т.А., Новокшенова Е.Н. Налоговая культура как необходимое условие обеспечения наполняемости бюджетов // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2022. – № 1. – С. 34-45 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovaya-kultura-kak-neobhodimoe-uslovie-obespecheniya-napolnyaemosti-byudzhetrov> (дата обращения: 19.11.2025).
3. Панов Е.Г., Панова Т.В. Проблемы формирования налоговой культуры в России // Общество: философия, история, культура. – 2024. – № 5. – С. 88-94 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-nalogovoy-kultury-v-rossii> (дата обращения: 21.11.2025).
4. Покровская Н.В., Теляк О.А. Влияние доверия на отношение к налоговой дисциплине в контексте развития экономики в странах Союзного государства // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2022. – № 2. – С. 70-77 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journal.asu.ru/ec/article/view/erb202224> (дата обращения: 20.11.2025).
5. Рождественская Е.С. Формирование налоговой культуры населения в рамках обеспечения финансовой грамотности в регионе. – Текст : непосредственный // Финансовое просвещение: IV Междунар. науч.-практ. конф. по финансовому просвещению в России: сб. материалов (Москва, 06-07 апр. 2021 г.). – Москва : Ассоциация развития финансовой грамотности, 2021. – С. 130-138 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46507834> (дата обращения: 20.11.2025).
6. Шагидаева А.Б. Налоговая грамотность и налоговая культура в России в цифровую эпоху // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 1. – С. 82-87 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://vestnik-rosnou.ru/sites/default/files/82\\_6.pdf](https://vestnik-rosnou.ru/sites/default/files/82_6.pdf) (дата обращения: 21.11.2025).

УДК 330

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПАРКИ КАК ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

Силакова Вера Владимировна,  
Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва

E-mail: v.silakova@rgauvtscxal.ru

Михайлов-Павлов Виктор Сергеевич,  
Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва

E-mail: victormikhaylov00@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается роль инновационных парков (технопарков) в развитии технологических компаний и структурной переориентации национальной экономики. Раскрываются предпосылки возникновения технопарков, их основные функции и классификации, а также мировой опыт становления инновационных кластеров. Особое внимание уделяется эффективному взаимодействию науки и производства, поддержке молодых компаний через системы бизнес-инкубаторов и преференциальные режимы. На основе анализа зарубежных и российских моделей обосновываются ключевые условия успешного развития технопарков и определяются их современные приоритетные направления деятельности, влияющие на формирование наукоёмких отраслей и интеграцию страны в мировую экономику.

**Abstract.** This article examines the role of innovation parks (technoparks) in the development of technology companies and the structural reorientation of the national economy. It explores the prerequisites for the emergence of technology parks, their main functions and classifications, and examines global experience in developing innovation clusters. Particular attention is paid to the effective interaction between science and industry, supporting young companies through business incubator systems and preferential regimes. Based on an analysis of international and Russian models, the article substantiates the key conditions for the successful development of technology parks and identifies their current priority areas of activity, influencing the development of knowledge-intensive industries and the country's integration into the global economy.

**Ключевые слова:** инновационные парки, технопарки, технологические компании, инновационная экономика, наукоёмкое производство, бизнес-инкубатор.

**Key words:** innovation parks, technology parks, technology companies, innovative economy, knowledge-intensive production, business incubator.

### **Введение**

В условиях стремительного технологического прогресса и глобальных вызовов устойчивое развитие современной экономики немыслимо без создания новых форм организации научной, производственной и предпринимательской деятельности. Одной из таких форм выступают инновационные (технологические) парки, получившие широкое распространение в странах с развитой и переходной экономикой. Технопарки являются одним из важнейших инструментов повышения инновационного потенциала, структурной модернизации национальной промышленности и повышения конкурентоспособности на мировом рынке.

Появление технологических парков явилось ответом на необходимость максимального сближения науки и производства, а также стимулирования появления новых высокотехнологичных компаний, способных не только генерировать передовые научно-технические идеи, но и быстро внедрять их в производство. Комплексная организация работы внутри технопарков, где под одной эгидой объединены университеты, исследовательские центры, производственные компании, государственные и частные венчурные институты, позволяет сокращать временной цикл от создания инновационного продукта до его коммерциализации.

Данная статья посвящена анализу сущности и организационных особенностей инновационных парков, их роли в развитии технологических компаний, специфике финансирования и механизмов государственной поддержки.

### **Основная часть**

История создания первых технопарков начинается в середине XX века, когда возникла объективная необходимость тесной интеграции науки и производства, в особенности в наукоёмких отраслях. В качестве первичного примера обычно приводят Стэнфордский исследовательский парк (Stanford Research Park) в Калифорнии, основанный в 1951 году по инициативе профессора Ф. Термана. Его основная идея состояла в следующем: создать особую территорию рядом с крупным университетом для развития высокотехнологических фирм, предоставив им благоприятные налоговые и инфраструктурные условия, организационную и информационную поддержку, а университету — доступ к передовым прикладным исследованиям и модернизировать образовательные программы на основе реальных потребностей бизнеса [1].

Этот опыт был впоследствии масштабирован и трансформирован в различных странах. В Европе технопарки начали активно развиваться с конца 1970-х – начала 1980-х годов, где в отличие от американской модели — акцент был сделан на создании бизнес-инкубаторов при университетах, дающих возможность молодым компаниям с инновационным потенциалом получить доступ к офисным помещениям, лабораторному оборудованию, консультационным услугам и менторской поддержке на условиях льготной

аренды и сопровождения. Такая модель способствует динамизму инновационных процессов и ускоряет рост числа новых технологических компаний.

Современные технопарки представляют собой добровольные объединения юридических и физических лиц, осуществляющих научную, производственно-техническую и предпринимательскую деятельность на основе совместного соглашения. Основная миссия таких структур — создание условий для ускоренного внедрения научных изобретений, технологических разработок и продвижения инновационной продукции на национальном и глобальном рынках.

В структуре типичного технологического парка можно выделить следующие ключевые элементы:

- Научно-образовательный кластер, ядром которого выступает университет или исследовательский центр, формирующий кадровый и интеллектуальный потенциал;

- Бизнес-инкубаторы и акселераторы, где стартуют молодые технологические компании, получая поддержку на первоначальных этапах развития;

- Производственные площадки и лаборатории, оснащённые современным оборудованием;

- Венчурные фонды и институциональные инвесторы, обеспечивающие доступ к финансовым ресурсам;

- Инфраструктурные и сервисные организации (консалтинг, маркетинг, правовая поддержка и др.) [2].

В зависимости от организационно-правовой формы и методов работы, различают территориальные и виртуальные технопарки. Территориальные (или физические) парки предполагают наличие конкретных площадей, зданий, специализированной инфраструктуры. Такие парки чаще всего создаются на базе крупных университетов или исследовательских институтов, что обеспечивает постоянный приток молодых специалистов и научных идей.

Виртуальные технопарки («парки без стен») существуют как сетевые структуры на основе аутсорсинга, без выделения специальной территории. Роль управляющей компании заключается в селекции инновационных проектов, оказании сервисной поддержки предприятиям-резидентам, а также координации их взаимодействия с внешней средой [3].

Существуют и другие формы, в частности бизнес-инкубаторы, инновационные центры, научные парки в узком смысле (с ориентацией исключительно на исследования) и исследовательские центры, занимающиеся доведением разработок до стадии технического прототипа. В каждой из моделей приоритет делается на определённые этапы инновационного цикла.

Эффективность технологического парка напрямую связана с рядом исходных условий, среди которых выделяют:

- наличие развитого научно-технического потенциала региона (университеты, НИИ, КБ, высококвалифицированная рабочая сила);

- наличие рынка венчурного капитала и других доступных источников инновационного финансирования;

- благоприятное экономико-географическое положение (транспортная и логистическая доступность, близость к международным магистралям и рынкам);
- поддержка со стороны органов власти и создание преференциального режима для участников технопарка (налоговые, имущественные, земельные льготы, облегчённые условия регистрации бизнеса, государственные заказы на инновационную продукцию).

Применение подобных мер позволяет существенно сократить цикл «наука – производство – рынок»: на разработку и выведение инновационного продукта на рынок зачастую требуется от 3 до 5 лет, при этом возврат инвестиций занимает ещё 2–3 года. За счёт территориального и идейного взаимодействия разных по специализации организаций возникает эффект синергии, при котором каждая структура получает новые возможности для роста и развития [4].

Практика показывает, что компании-резиденты технопарков активно инвестируют в инфраструктуру и образование, участвуя в оснащении учебных заведений, привлекая лучших студентов и молодых специалистов к работе в собственных лабораториях. Это способствует формированию замкнутого инновационного цикла и ускоряет интеграцию молодых специалистов в экономику знаний.

Финансирование технопарков осуществляется за счёт комбинирования различных источников: вкладов участников, привлечения внутренних и зарубежных инвестиций, получения кредитов, выпуска ценных бумаг, а также средств государственного и муниципального бюджетов при выполнении государственных заказов на развитие приоритетных отраслей. Мировой опыт однозначно свидетельствует о высокой роли государства на начальных этапах: без институциональной и финансовой поддержки ни один инновационный кластер не стал бы полноправным игроком на рынке.

В целях стимулирования инновационной активности и привлечения новых компаний развит многих странах применяются различные льготные режимы. Как правило, молодые фирмы в первые годы работы освобождаются от части налогов (регистрационных, имущественных, налогов на прибыль и на землю), средства, вложенные в развитие парка, не облагаются налогом, а система отчетности и регистрации бизнеса максимально упрощается. Эти меры позволяют привлечь резидентов самого широкого профиля и содействуют как внутрирегиональному, так и международному трансферу технологий.

В США, Японии, Китае, Западной Европе государственные органы активно интегрированы в управление процессами развития технопарков, реализуя политику преференций, субсидий, грантов, а также целевого государственного заказа на инновационные разработки и опытно-конструкторские работы для национальной промышленности [5].

Современные технопарки выполняют роль катализатора формирования наукоёмкого промышленного сектора и научно-технического ядра экономики. Их деятельность напрямую связана с процессом построения экономики знаний,

сокращения разрыва между академической наукой и высокотехнологичным бизнесом. Благодаря концентрации ресурсов, кадрового и интеллектуального потенциала, создаются необходимые условия для развития фундаментальных исследований, прикладных разработок, повышения уровня локализации инноваций и интеграции в мировую экономику.

Перспективы развития технопарков во многом определяются динамикой наиболее "горячих" секторов мировой науки и техники: авиакосмическая отрасль, биотехнологии, фармацевтика, геновая инженерия, наноматериалы, микробиология, робототехника. По сути, технологические парки становятся центрами реиндустриализации экономики и создания новых рабочих мест, а также решают задачу пространственного развития, выравнивая уровень социально-экономического развития разных регионов страны.

Важно отметить, что через механизмы интеграции с ведущими университетами и научными школами технопарки вносят весомый вклад в совершенствование образовательной системы, способствуют формированию современных компетенций и навыков у выпускников, востребованных на рынке труда высокотехнологичных профессий.

### **Выводы**

Технологические парки за сравнительно короткий исторический период доказали свою эффективность как инструмент структурной трансформации экономики, повышения инновационного потенциала, ускорения коммерциализации новых научных идей и развития технологических компаний. Их принципиальным отличием является комплексность организации, синергетический эффект от взаимодействия различных участников — науки, бизнеса, государства, а также инновационная инфраструктура, обеспечивающая полный цикл развития продукта — от идеи до массового производства и выхода на мировой рынок.

Создание и эффективное функционирование технологических парков возможно лишь при условии развитого научно-технического потенциала региона, доступности венчурного и государственно-частного финансирования, развитой инфраструктуры, тесного взаимодействия с университетами и внедрения прогрессивных форм стимулирования инновационной активности. Важно отметить, что государственная поддержка, выражающаяся в налоговых, организационных и инвестиционных преференциях, остается значимым стимулом для развития технопарков на всех стадиях их существования [6].

Мировой опыт однозначно свидетельствует о том, что технологические парки являются эффективной платформой для создания высокотехнологических компаний, интеграции страны в мировую экономику, привлечения иностранных инвестиций и повышения качества жизни населения за счёт технологической модернизации и роста интеллектуального капитала. В перспективе дальнейшее развитие технопарков будет определять характер инновационных преобразований в экономике, способствовать формированию нового технологического уклада, а также укреплению статуса страны на глобальном рынке передовых технологий.

**Список использованной литературы:**

1. Миронов Д.С. Индустриальные парки в инфраструктуре инновационного развития // Российское предпринимательство. – 2018. – № 10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/industrialnye-parki-v-infrastrukture-innovatsionnogo-razvitiya> (дата обращения: 18.12.2025).

2. Мерзликина Г.С., Агиевич Т.Г. Промышленные парки как «точки роста» новой индустриализации // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2021. – № 15 (179).

3. Ковалев А.В. Создание и функционирование промышленных парков как фактор ускоренного роста экономики региона // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2020. – № 3.

4. Рыбкина А.С., Джуха В.М. Индустриальные парки как инструмент формирования качественной институциональной среды регионов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 4(64).

5. Мусина С.З. Индустриальные парки как фактор развития регионов // Молодой ученый. – 2021. – № 4 (108).

6. Ляшенко Е.А., Шайбакова Л.Ф. Зарубежный опыт развития технопарков как элемента инновационной экономики // Инновационная экономика России: проблемы и пути решения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – 2022.

УДК 368.013(470+571)

## АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА АВТОСТРАХОВАНИЯ В РОССИИ

Сизон Юлия Евгеньевна,  
Углицких Ольга Николаевна,  
Куренной Даниил Вячеславович,  
Ставропольский государственный аграрный  
университет, г. Ставрополь

E-mail: dan.kurennoy.2005@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматривается одна из динамично развивающихся подотраслей страхования – автострахование. Проведена сравнительная характеристика ОСАГО и КАСКО, выявлены основные их отличия. Проанализирована динамика изменения страховых премий и выплат по двум видам страхования, а также приведены факторы, которые повлияли на их изменение.

**Abstract.** The article examines one of the rapidly developing subsectors of insurance – motor insurance. The author provides a comparative analysis of compulsory third-party liability insurance (CTPL / OSAGO) and comprehensive motor insurance (CASCO), identifying their key differences. The dynamics of changes in insurance premiums and claims payouts for both types of insurance are analyzed, and the factors that influenced these changes are presented.

**Ключевые слова:** автострахование, КАСКО, ОСАГО, страховой рынок, правовое регулирование, страховые премии, страховые выплаты.

**Key words:** motor insurance, CASCO, CTPL (OSAGO), insurance market, legal regulation, insurance premiums, insurance claims payouts.

Рынок автострахования в России демонстрирует устойчивый рост, что обуславливает необходимость детального анализа его ключевых продуктов, динамики и регулирования. Согласно официальному обзору ключевых показателей деятельности страховщиков за 9 месяцев 2025 года, подготовленному экспертами Центрального Банка Российской Федерации, наблюдается лидерство автострахования среди наиболее востребованных продуктов на рынке; так, например, общий объем рынка демонстрирует значительный рост – на 14,74% за 9 месяцев 2025 в сравнении с таким же периодом за 2024 год, достигая суммы в 2,8 триллиона рублей. Основными драйверами такой положительной динамики страховых премий, кроме того, стали: резкий рост спроса на продукты автокаско; а также заметное подорожание полисов ОСАГО, происходящее на фоне общего увеличения стоимости новых автомобилей и запасных частей к ним [3].

Существующая в настоящее время в Российской Федерации система автострахования базируется на двух фундаментальных продуктах: ОСАГО и КАСКО. Обязательное страхование автогражданской ответственности владельцев транспортных средств представляет собой безусловную законодательную обязанность для каждого собственника автомобиля.

Возникновение же страхового правоотношения при любом виде страхования всегда связано с определенным объектом – материальной или нематериальной ценностью, подлежащей страховой защите; таким образом, речь идет о защите законного интереса в сохранении конкретного блага от возможных рисков. Именно объект страхования и является основным критерием для разграничения продуктов КАСКО и ОСАГО: страхование по ОСАГО – это, прежде всего, защита интересов третьих лиц, поскольку объектом здесь является гражданская ответственность водителя за причинение вреда их имуществу, здоровью или жизни. При страховании по КАСКО объектом выступает интерес владельца, связанный с сохранностью его собственного транспортного средства от повреждений, хищения или уничтожения, включая даже те случаи, которые произошли по его собственной вине. Важным отличием, кроме того, служит отсутствие отдельного специального нормативного акта, регламентирующего КАСКО; данный вид защиты, являясь сугубо добровольным, не предусматривает, при этом, компенсации ущерба, нанесенного другим участникам дорожного движения. Правовое регулирование КАСКО, следовательно, осуществляется в рамках общего законодательства: Закона РФ "Об организации страхового дела в Российской Федерации" № 4015-1 от 27.11.1992 [1], а также соответствующих норм Гражданского кодекса.

Правовой основой для ОСАГО, в свою очередь, выступает специальный Федеральный закон № 40-ФЗ "Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств" от 25.04.2002 года [2], который, что важно отметить, постоянно подвергается динамичному развитию и регулярным корректировкам. Так, уже в 2014 году в него были внесены существенные изменения, касающиеся установления четких лимитов страховых выплат: в зависимости от характера причиненного вреда, предельные суммы составляли – для вреда жизни или здоровью 500 тысяч рублей, для вреда имуществу каждого потерпевшего не более 400 тысяч рублей, а по европротоколу сумма составляет 400 тысяч рублей при отсутствии разногласий и с 5 июля 2025 года увеличили выплату при наличии разногласий со 100 до 200 тысяч рублей [4]. Дальнейшим шагом, начиная с 2017 года, стало введение принципа натурального возмещения ущерба по выбору самого потерпевшего, при котором страховая компания выдает специальное направление на восстановительный ремонт. Выбор места технического обслуживания, при этом, хотя и осуществляется потерпевшим, но обязательно требует согласования со страховщиком и ограничен списком технических центров, имеющих с ним заключенные договоры на организацию ремонта. Широко известной, однако, является практика использования некоторыми такими центрами некачественных материалов и неквалифицированного труда [5]; именно это обстоятельство и объясняет сохраняющееся стремление большинства потерпевших к получению традиционной денежной компенсации, а не направления на ремонт.

По причине дополняющего характера КАСКО, на практике чрезвычайно распространены случаи комплексного страхования одного транспортного средства одновременно по двум продуктам – и по КАСКО, и по ОСАГО. Выбор же в пользу полиса КАСКО обусловлен, как правило, существенно более широким перечнем покрываемых страховых случаев: например, компенсация по КАСКО возможна не только при дорожно-транспортном происшествии, но

также при наступлении иных событий – таких как: самовозгорание автомобиля; падение на него посторонних предметов; противоправные действия третьих лиц, включая угон; или же воздействие стихийных сил природы, вроде пожара, удара молнии или паводка.

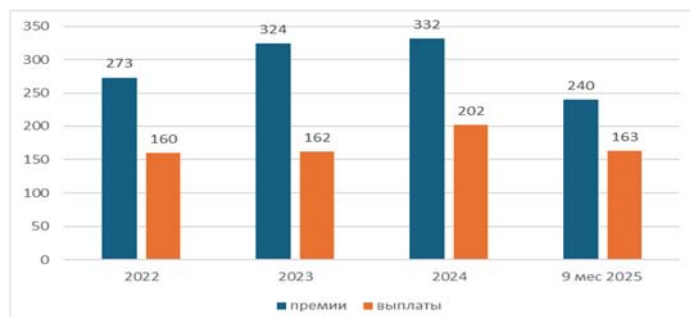


Рис. 1 Динамика объема страховых премий и выплат по ОСАГО

По аналитическим данным Банка России [6] размер страховых премий и выплат за 2022-2024 года и 9 месяцев 2025 года, наблюдается рост страховых премий по ОСАГО на 21,5% за 2024 год в сравнении с 2022. При этом удельный вес страховых выплат также увеличился с 58,2% в 2022 до 67,9% в 2025. Рост связан прежде всего с подорожанием автозапчастей и ремонтных работ и увеличением количества ДТП, в особенности в крупных городах, где плотность трафика высокая. Эти факторы также влияют и на страховые премии, что повышает ее стоимость. Так, с 9 декабря повышается тарифный коридор с на 15% для всех видов транспорта, согласно требованиям Банка России [7].

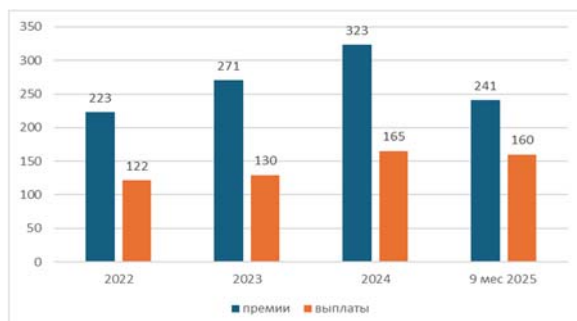


Рис. 2 Динамика объема страховых премий и выплат по КАСКО

При рассмотрении КАСКО наблюдается рост на 45% за 2024 год в сравнении с 2022, что заметно выше, чем у ОСАГО. Удельный вес выплат также увеличивался: с 54,54% в 2022 году до 66,39% за 9 месяцев 2025 года. Основными факторами при таком росте являются: повышение цен на автомобили в связи увеличением утильсбора, рост объема продажи автомобилей, а также подорожание запчастей, комплектующих и ремонта транспортных средств

Таким образом, представленный анализ рынка автострахования в Российской Федерации позволяет констатировать наличие устойчивой позитивной динамики, ключевыми драйверами которой являются, например: подорожание новых автомобилей и запасных частей; а также общий рост

количества дорожно-транспортных происшествий. Основой всей системы, при этом, остается обязательный вид – ОСАГО и добровольный – КАСКО, разграничение между которыми обусловлено различием объектов страхования: гражданской ответственности перед третьими лицами в первом случае; и интереса в сохранности собственного транспортного средства – во втором. Постоянному развитию и регулярным корректировкам, что важно отметить, подвергается именно законодательная база ОСАГО, в то время как регулирование КАСКО осуществляется в рамках общего страхового законодательства. Наблюдаемый значительный рост страховых премий по обоим продуктам, особенно выраженный в сегменте КАСКО, сопровождается, кроме того, параллельным увеличением удельного веса страховых выплат, что является отражением влияния комплекса экономических и операционных факторов. Можно сделать вывод о дальнейшей устойчивости и даже усилении текущих трендов, учитывая, например, запланированное расширение тарифного коридора ОСАГО; а также сохранение высокой стоимости ремонтных работ и запчастей. Следовательно, эволюция рынка автострахования в России демонстрирует тесную взаимосвязь между законодательными новациями, макроэкономическими условиями и потребительским поведением, формируя комплексную и динамичную отраслевую среду.

### Список использованной литературы

1. Российская Федерация. Законы. Об организации страхового дела в Российской Федерации: закон от 27.11.1992 № 4015-1-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1307/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1307/) (дата обращения 22.12.2025).
2. Российская Федерация. Законы. Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств: закон от 25.04.2002 № 40-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_36528/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36528/) (дата обращения 22.12.2025).
3. Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков за I квартал 2023 года: информационно-аналитический материал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59454/review\\_insure\\_25Q3.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59454/review_insure_25Q3.pdf) (дата обращения 23.12.2025).
4. Увеличение выплат по европротоколу для аварий с разногласиями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/press/event/?id=24694> (дата обращения: 23.12.2025).
5. Колесников А.Э. Актуальные проблемы обязательного автомобильного страхования в Российской Федерации и пути их разрешения // Молодой ученый. – 2019. – № 46 (284). – С. 139-141.
6. Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/analytics/insurance/> (дата обращения: 24.12.2025).
7. Внесение изменений в тарифы ОСАГО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/press/event/?id=28114> (дата обращения: 24.12.2025).

УДК 368.013(470+571)

**ИННОВАЦИОННЫЕ ФОРМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА  
БАНКОВСКИХ И СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ**

Сизон Юлия Евгеньевна,  
Углицких Ольга Николаевна,  
Саенко Фёдор Андреевич,  
Ставропольский государственный  
аграрный университет, г. Ставрополь

E-mail: fedya\_saenko@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена анализу динамичного сегмента финансового рынка – банкострахования, представляющему собой взаимовыгодное партнерство банков и страховщиков для продаж страховых услуг через банковские каналы. Основной акцент сделан на страховании жизни и здоровья заемщиков потребительских кредитов. Рассматриваются инновационные формы взаимодействия на примере Альфа-Банка и АльфаСтрахование детализированы продукты: «Альфа-Защита» (карточное страхование от мошенничества), коллективное страхование кредитных карт, ИСЖ (инвестиционное страхование жизни с налоговыми льготами, защитой капитала и стратегиями дохода) и НСЖ (накопительное страхование с гарантией цели). Выявлена роль технологий в трансформации банкострахования в бесшовный элемент экосистем.

**Abstract.** This article analyzes bancassurance as a dynamic financial market segment, representing a mutually beneficial partnership between banks and insurers for the sale of insurance services through banking channels. The primary focus is on life and health insurance for consumer loan borrowers. Innovative forms of collaboration are examined using Alfa-Bank and AlfaStrakhovanie as examples, detailing products such as Alfa-Protection (card fraud insurance), group credit card insurance, investment life insurance (ILI) with tax benefits, capital protection, and income strategies, and endowment life insurance with a goal guarantee. The role of technology in transforming bancassurance into a seamless ecosystem component is explored.

**Ключевые слова:** банкострахование, страхование кредитов, Альфа-Банк, АльфаСтрахование, ИСЖ, НСЖ, регуляторные меры ЦБ, цифровизация, финансовые инновации.

**Key words:** bancassurance, credit insurance, Alfa-Bank, AlfaStrakhovanie, ILI, endowment life insurance, Central Bank regulatory measures, digitalization, financial innovation.

**Введение. Актуальность.** Банкострахование, представляя собой одну из наиболее динамично развивающихся отраслей российского финансового сектора, характеризуется тесным сотрудничеством кредитных учреждений и

страховых компаний, осуществляющих продажу полисов через банковские каналы распространения. Активизация процесса расширения банковского кредитования в первые десятилетия XXI века обусловила существенный рост спроса на разнообразные виды страховой защиты, поскольку эффективная деятельность банковской системы требует наличия адекватной инфраструктуры управления риском. Наиболее значимым сегментом рассматриваемого направления является страхование жизни и здоровья заемщиков, включающее защиту от несчастных случаев. Однако, начиная с 2023 года, сегмент демонстрирует циклическое развитие, проходя стадии подъема, стагнации и падения вследствие введения жестких регулятивных ограничений Центральным банком РФ, уменьшения темпов кредитования и увеличения уровня информированности клиентов о своем праве отказаться от навязанных страховых продуктов.

**Основная часть.** Согласно официальной статистике Центрального банка РФ и аналитическим материалам Национального рейтингового агентства, совокупный объем страховых премий по страхованию заемщиков потребительских кредитов составил:

- в 2023 году – порядка 128,3 млрд рублей, достигнув пика роста благодаря активному росту объема выданных займов;

- в первом полугодии 2024 года – сохранился на уровне 128,3 млрд рублей, демонстрируя признаки замедления вследствие начала ограничения комиссий банкам со стороны регулятора;

- в первом полугодии 2025 года – снизился на 40%, составив 77 млрд рублей, при этом сокращение объемов страхования жизни составило 46,7%, до 24 млрд рублей, добровольного медицинского страхования – на 78%, до 9 млрд рублей.

Общий объем страхового рынка по страхованию жизни увеличился на 95% в первой половине 2025 года, достигнув показателя в 950,6 млрд рублей, однако доля страхования заемщиков составила лишь 2,5%. Количество расторгнутых договоров выросло до 7,6 млн единиц, суммы возвращенных премий составили 1 млрд рублей (-78% год к году). Основные факторы, влияющие на динамику сегмента, включают усиление регуляторного давления, выражающееся в установлении лимитов на размер комиссионных вознаграждений банков, общее снижение активности кредитования населения, увеличение среднего размера кредита при одновременном уменьшении общего числа выдач.

Таким образом, несмотря на текущие трудности, вызванные изменением регуляторной среды и изменениями конъюнктуры кредитного рынка, перспективы развития сферы страхования потребителей зависят от внедрения цифровых технологий и концентрации внимания участников рынка на реальных рисках. Для точной оценки ситуации целесообразно отслеживать отчеты Центрального банка РФ за четвертый квартал 2025 года, отражающие итоги завершившегося периода.

Современные тенденции интеграции финансовых институтов и страховых компаний подвергаются трансформации в условиях цифровой революции, изменения регуляторной среды и эволюции предпочтений потребителей. Среди

ключевых инновационных форм сотрудничества выделяются встроенное страхование (embedded insurance), белые марки (white label products), использование платформ на основе искусственного интеллекта и прочие технологии, позволяющие интегрировать страховые сервисы непосредственно в банковские продуктовые линейки, повышая комфорт пользователей путем минимизации усилий, необходимых для приобретения страховых продуктов вне экосистемы кредитной организации.

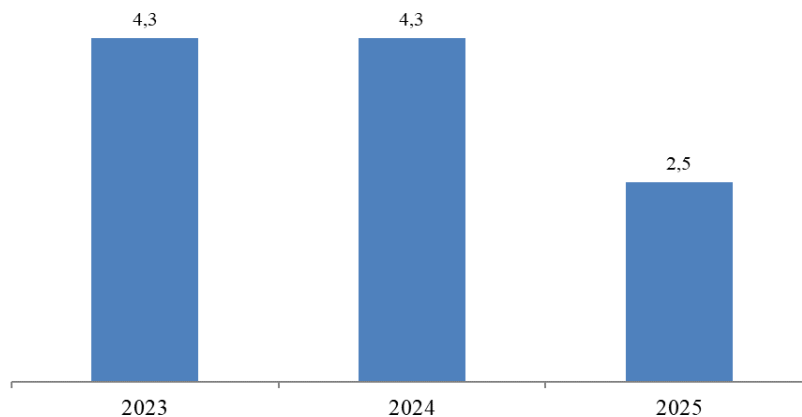


Рис. 1 Объем страхования потребительских кредитов в России, млрд руб.

Среди основных направлений преобразований выделяют:

1. Встроенное страхование. Страховые услуги встраиваются непосредственно в финансовые продукты банков, включая кредиты, депозитные счета, инвестиции и др. Например, оформление потребительского займа в банке сопровождается автоматическим подключением полиса страхования жизни через аффилированную страховую компанию, причем оплата премии производится посредством автоматического списания с клиентской карты. Подобная практика охватывает значительную долю кредитного портфеля крупных игроков рынка, таких как Альфа-Банк, в рамках которого примерно 70% всех займов сопровождаются услугами страхования.

2. Модель «белая этикетка». Предоставление страховых сервисов под брендовым именем банка при скрытом участии стороннего страховщика. Эта форма позволяет финансовым учреждениям формировать собственные бренды страховых решений, сохраняя конкурентоспособность и лояльность клиентов. По оценкам европейских рынков, подобный сегмент ежегодно увеличивается на 25%.

3. Цифровые экосистемы. Использование интеграционных интерфейсов API для включения широкого спектра страховых предложений в повседневные операции клиентов через приложения банков и платежных сервисов. Примером подобного подхода служит сотрудничество ВК-Пэй с различными страховщиками, позволяющее клиентам приобретать страховки в процессе оплаты товаров и услуг онлайн. Ожидается, что к 2035 году объем мирового рынка банкострахования составит около \$4,2 трлн с ежегодным ростом на уровне 7,5%.

4. Использование искусственного интеллекта и персонализация услуг. Финансовые институты активно применяют алгоритмы анализа больших данных для разработки индивидуальных страховых продуктов, ориентированных на конкретные потребности клиентов. Например, российские банки предоставляют специализированные страховые решения против краж мобильных устройств и иных ценных предметов исключительно через мобильные приложения. Объем платежей по подобным продуктам достигает 15% от общего объема сборов страховых премий.

5. Практика привлечения сразу нескольких страховых партнеров, обеспечивающих конкуренцию и разнообразие среди предложенных клиенту страховых решений. Данная стратегия повышает качество обслуживания и снижает риски монополизации отдельных сегментов рынка.

Таблица 1

## Доля рынка сотрудничества страховых и банковских организаций.

Форма сотрудничества	Пример	Преимущества	Доля рынка (2025, глобально)
Встроенное страхование	Альфа-Банк: страховка к ипотеке	Бесшовность, конверсия +40%	35%
Модель «белая этикетка»	Сбер + партнеры	Бренд банка	28%
Цифровые платформы	Т-Банк страхование API	Персонализация	22%
B2B2C (корпоративное)	Корпоративные ДМС через банки	Масштаб	15%

Наглядным примером взаимодействия банковской и страховой компании служит сотрудничество Альфа-Банка и Альфа-Страхование, которые предоставляют ряд совместных продуктов: 1) «Альфа-Защита» – программа защиты карт, выпущенных Альфа-Банком на имя клиента и действующих в течение срока страхования; страхование от рисков, связанных с использованием банковской карты, представляет собой программу по страхованию от убытков, связанных с: несанкционированным снятием денег со счета карты; мошенническими действиями третьих лиц; тратой или физическим уничтожением карты; хищением наличных денег – страховщиком выступает Альфа-Страхование; программа страхования обезопасит от убытков, связанных с мошенническими действиями третьих лиц, а также от утраты или физического уничтожения карты; 2) программа страхования по коллективному договору добровольного страхования жизни и здоровья держателей кредитных

карт – это программа, целью которой служит выплата денег (страховое возмещение) при возникновении непредвиденных обстоятельств, связанных с жизнью или здоровьем клиента; преимущества программы включают: при возникновении непредвиденных обстоятельств, связанных с жизнью и здоровьем клиента, программа страхования позволит клиенту располагать деньгами для погашения кредитной задолженности перед банком; удобство присоединения к программе страхования любым способом, без обращения в страховую компанию; отсутствие необходимости в оформлении бумажного полиса, с избавлением от беспокойства о его возможной утрате; получение дополнительных сервисов: медицинской и юридической поддержки; специальную разработку программы для клиентов Альфа-Банка страховой компанией АльфаСтрахование-Жизнь; 3) инвестиционное страхование жизни (ИСЖ) – смешанный инвестиционный страховой продукт, сочетающий страхование жизни клиента с вложениями в финансовые активы (акции; облигации; индексы и т.д.).

Инвестиционное страхование жизни позволяет застраховать себя от рисков и убытков, а также получить инвестиционный доход; преимущества: налоговые льготы в соответствии со ст. 213 НК РФ, с особым порядком обложения налогом, где Альфа-Страхование Жизнь выступает налоговым агентом, совершая перечисления в налоговый орган самостоятельно; в случае ухода клиента из жизни до окончания срока действия договора выплата не облагается налогом; юридическая защита вложенных средств, означающая отсутствие раздела или конфискации денежных средств клиента в случаях: развода; судебного раздела имущества; ареста; адресность передачи накоплений, с возможностью назначения выгодоприобретателя по договору на усмотрение клиента, что исключает разделение средств между наследниками и дает преимущества: защиту близких; непубличную передачу средств; страховую защиту клиента; номинацию продукта в валюте или рублях; участие в росте базового актива по выбранной стратегии – инвестиционное страхование жизни подходит клиентам, желающим приобрести готовый инвестиционный портфель, подобранный опытными экспертами; стратегии отличаются по уровню риска; защите капитала; механике формирования доходности; выплата дохода; в зависимости от выбранной стратегии формируется доход клиента: индексная стратегия – доход от роста актива; фиксированный доход – независимый гарантированный доход; феникс – стратегия с гарантированным доходом и защитой капитала в размере 1% от суммы.

Накопительное страхование жизни (НСЖ) – страховой продукт, одновременно позволяющий застраховать жизнь и здоровье, накопить деньги с защитой капитала; продукт номинируется в валюте или рублях; юридическая защита вложенных средств исключает раздел или конфискацию в случаях: развода; судебного раздела имущества; ареста; адресность передачи накоплений с назначением выгодоприобретателя на усмотрение клиента, исключая разделение средств между наследниками и давая преимущества: защиту близких; непубличную передачу средств; страховая защита клиента; гарантия достижения цели – накопительный страховой полис идеально

подходит для накопления крупной суммы денег на конкретные цели, без ожидания крупного дохода, но с гарантированным накоплением запланированной суммы; клиент выбирает способ оплаты договора: рассроченный; единовременный; денежные средства АСЖ размещаются в депозиты и облигации крупнейших российских банков, за счет чего АСЖ гарантирует клиентам сохранность суммы инвестирования и выплату гарантированного дохода, прописанного в договоре.

**Выводы.** Исходя из анализа статистических показателей за 2023-2025 годы и трендов цифровизации, сотрудничество банков и страховых компаний в России и глобально демонстрирует переход от бурного роста к устойчивому развитию с акцентом на инновации; таким образом, технологии сделают банкострахование невидимым элементом банковских экосистем; эволюция повысит устойчивость в турбулентной экономике, где банки лидируют как платформы.

### Список использованной литературы:

1. Обзор и анализ рынка банковского страхования // MegaResearch. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.megaresearch.ru/news\\_in/obzor-i-analiz-rynka-bankovskogo-strahovaniya](https://www.megaresearch.ru/news_in/obzor-i-analiz-rynka-bankovskogo-strahovaniya) (дата обращения: 14.01.2026).
2. Кредитование замораживается, заемщики охлаждаются // Босфера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bosfera.ru/bo/kreditovanie-zamorazhivaetsya-zaemshchiki-ohlazhdayutsya> (дата обращения: 14.01.2026).
3. Исследование рынка // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raexpert.ru/researches/insurance/ins\\_2024a/](https://raexpert.ru/researches/insurance/ins_2024a/) (дата обращения: 14.01.2026).
4. Объем выданных потребкредитов сократился в 2025 году почти на 50% // РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbcfreeneews/692574ab9a7947155e153363> (дата обращения: 14.01.2026).
5. Global Bancassurance Market Research Report // Market Growth Reports [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketgrowthreports.com/market-reports/bancassurance-market-117347> (дата обращения: 14.01.2026).
6. АльфаСтрахование: профиль компании // TAdviser [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://tadviser.com/index.php/Company:AlfaInsurance\\_SG](https://tadviser.com/index.php/Company:AlfaInsurance_SG) (дата обращения: 14.01.2026).

УДК 339.138

**ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ  
В УСЛОВИЯХ ФЕНОМЕНА «ЦИФРОВОЙ УСТАЛОСТИ» АУДИТОРИИ:  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

*Петрухина Кристина Дмитриевна,  
Садовая Лика Михайловна,  
Российский государственный гуманитарный  
университет, г. Москва*

*E-mail: ms.kristina.p@mail.ru*

**Аннотация.** В рамках данного исследования осуществляется комплексный анализ феномена «цифровой усталости», который в современных условиях выступает в качестве одного из ключевых барьеров, препятствующих выстраиванию эффективного диалога между компаниями и их целевой аудиторией. Парадоксальность ситуации, как справедливо отмечает Е.В. Романова, заключается в том, что «ожидаемый рост лояльности и конверсии часто сменяется эффектом, обратным желаемому: потребитель испытывает раздражение, настороженность и так называемую "цифровую усталость"» [1, с. 45]. Центральное внимание в работе уделяется рассмотрению основного противоречия: технологически продвинутая гиперперсонализация зачастую провоцирует не усиление привязанности потребителей, а рост их раздражения и чувства отчужденности. Целью научного изыскания является выявление глубинных причин возникновения указанного диссонанса, а также разработка концептуальной основы для стратегий нового типа, которые позволяют достичь баланса между индивидуальным подходом и соблюдением границ частной жизни клиента. Методологической базой служит интегративный подход, сочетающий теоретический анализ, изучение актуальных рыночных исследований и разбор практических бизнес-кейсов. Практическая значимость работы выражается в формировании системы рекомендаций по построению коммуникаций, которые, сохраняя адресный характер, фундаментально основываются на принципах прозрачности и создания реальной ценности для потребителя. Ключевой вывод исследования подчеркивает острую необходимость эволюционного перехода от устаревающей модели «персонализации, основанной исключительно на данных», к прогрессивной модели «персонализации, основанной на взаимном доверии и партнерстве» [3, с. 15].

**Abstract.** This study provides a comprehensive analysis of the phenomenon of "digital fatigue," which in today's environment is one of the key barriers to building an effective dialogue between companies and their target audiences. The paradoxical nature of the situation, as E.V. Romanova rightly notes, is that "the expected increase in loyalty and conversion is often replaced by an effect opposite to the desired one: consumers experience irritation, wariness, and so-called 'digital fatigue'" [1, p. 45]. The study focuses on a fundamental contradiction: technologically advanced

*hyperpersonalization often provokes not increased consumer attachment, but rather an increase in their irritation and feelings of alienation. The goal of this scientific research is to identify the underlying causes of this dissonance, as well as to develop a conceptual basis for new strategies that achieve a balance between an individual approach and respect for the boundaries of a client's privacy. The methodological basis is an integrative approach that combines theoretical analysis, the study of current market research, and an analysis of practical business cases. The practical significance of the study is expressed in the formation of a system of recommendations for constructing communications that, while maintaining a targeted nature, are fundamentally based on the principles of transparency and the creation of real value for the consumer. The key conclusion of the study emphasizes the urgent need for an evolutionary transition from the outdated model of "personalization based solely on data" to a progressive model of "personalization based on mutual trust and partnership" [3, p. 15].*

**Ключевые слова:** маркетинговые коммуникации, синдром цифровой усталости, гиперперсонализация, потребительское доверие, контент-стратегия, этика цифрового взаимодействия, вовлечение аудитории, клиентоориентированность.

**Key words:** marketing communications, digital fatigue, hyper-personalization, consumer trust, content strategy, digital ethics, audience engagement, customer focus.

### **Введение**

На заре цифровой трансформации маркетинга среди экспертов и практиков преобладали настроения, сулившие подлинную революцию в методах взаимодействия с потребителями. Внедрение технологий работы с большими данными (Big Data), алгоритмов искусственного интеллекта и комплексных CRM-систем, по общему мнению, открывало путь к недостижимому ранее уровню точности в удовлетворении персональных потребностей. Бизнес-структуры получили в свое распоряжение мощный арсенал инструментов, позволяющих осуществлять индивидуальное обращение, проводить глубокий анализ предыдущих транзакций, прогнозировать будущие запросы и обеспечивать точечную доставку релевантных коммерческих предложений. Однако, как констатируют современные исследователи, вместо ожидаемого устойчивого роста конверсий и лояльности все чаще наблюдается обратный, негативный эффект: у целевой аудитории формируется устойчивое состояние настороженности, раздражения и апатии, определяемое в научной и профессиональной литературе как «цифровая усталость» [1, с. 45]. В последних работах это состояние также описывается через концепт «алгоритмической усталости» – психологического истощения, вызванного постоянным, навязчивым воздействием контента и рекламы, подобранных алгоритмами без учета человеческого фактора.

Феномен «цифровой усталости» (digital fatigue) представляет собой сложное психоэмоциональное состояние пресыщения и раздражения, спровоцированное чрезмерным объемом цифровых стимулов, информационной перегрузкой и, что наиболее значимо для сферы маркетинга, навязчивыми, зачастую некорректными и неуместными попытками установления

псевдоперсонального контакта. Суть парадокса заключается в том, что передовые технологические инструменты, изначально созданные для максимального сближения бренда и потребителя, при их бездумном или агрессивном применении приводят к прямо противоположному результату – они отдаляют компанию от клиента, безвозвратно разрушая хрупкий фундамент доверия. Таким образом, актуальность настоящего исследования продиктована насущной потребностью в критическом переосмыслении устоявшихся парадигм и методик персонализации, в поиске устойчивого баланса между неограниченными возможностями технологического арсенала и базовой потребностью целевой аудитории в психологическом комфорте и сохранении приватности «своего цифрового пространства» [4, с. 20].

#### 1. Теоретико-методологические основы и сущностный конфликт концепции гиперперсонализации

В рамках классической маркетинговой теории персонализация традиционно определяется как целенаправленный процесс адаптации содержания, формы и канала коммуникационного сообщения под уникальный набор характеристик, интересов, паттернов поведения и ценностей конкретного получателя. В фундаментальных трудах, посвященных маркетингу взаимоотношений (Relationship Marketing), данный процесс рассматривается в качестве краеугольного камня, без которого невозможно «построение долгосрочных, прочных и взаимовыгодных связей с клиентской базой» [2, с. 112]. Современные авторитетные эксперты, включая Ф. Котлера, единодушно отмечают, что в условиях цифровой среды кастомизированный, индивидуальный подход совершил качественную трансформацию: из конкурентного преимущества, доступного немногим, он превратился в базовое, само собой разумеющееся «ожидание со стороны практически любого потребителя» [3, с. 78]. Этот тезис находит убедительное подтверждение в данных рыночной аналитики: спрос на индивидуальный подход неуклонно растет, о чем свидетельствует, например, тот факт, что более 60% потребителей демонстрируют готовность платить повышенную цену за товары и услуги, которые подверглись осмысленной персонализации, в сравнении со стандартными аналогами.

Однако в практической плоскости наблюдается возникновение глубокого системного конфликта. С одной стороны, потребитель действительно ожидает и высоко ценит, когда компания демонстрирует «понимание» его предпочтений и предлагает максимально релевантные продукты или контент. С другой стороны, он все более отчетливо и критически осознает, что это самое «понимание» зачастую имеет сугубо технократическую, *surveillance*-природу (характер цифровой слежки), будучи основанным на методах скрытого мониторинга, отслеживания и агрегации цифровых следов без явного согласия. Ошибочная, избыточная или неуместная персонализация (яркими примерами служит демонстрация рекламы уже приобретенного товара или агрессивный кросс-платформенный ретаргетинг) воспринимается адресатом отнюдь не как проявление заботы или сервиса, а как грубое, циничное вторжение в личное пространство, что ведет к мгновенной потере доверия. Как точно и емко формулирует эту мысль Е.В. Романова, «в контексте тотальной информационной

перегруженности подлинная ценность коммуникационного сообщения определяется отнюдь не степенью его внешней персонализированной формы, а исключительно мерой субъективной, реальной пользы, которую это сообщение несет конкретному потребителю» [4, с. 23]. Следовательно, внешняя, формальная оболочка персонального обращения (например, простое использование имени в заголовке письма) при полном отсутствии внутренней, содержательной и полезной ценности стремительно утрачивает свою эффективность, превращаясь из инструмента вовлечения в мощный триггер, запускающий и усугубляющий состояние цифровой усталости.

2. Сущность, симптоматика и бизнес-последствия феномена «цифровой усталости»

Клиническая картина и симптоматика синдрома цифровой усталости в специфическом контексте восприятия маркетинговых и рекламных сообщений отличается значительным полиморфизмом и может быть структурирована в несколько ключевых поведенческих паттернов:

1. Феномен когнитивного игнорирования и «баннерной слепоты»: Потребитель, находясь в состоянии перенасыщения, неосознанно вырабатывает устойчивый навык автоматического, «слепого» игнорирования персонализированных баннеров, всплывающих окон и массовых email-рассылок. Это напрямую и негативно сказывается на ключевых метриках эффективности, приводя к стабильному падению показателей кликабельности (CTR) и открываемости писем.

2. Практики активного цифрового сопротивления и самозащиты: В ответ на навязчивость коммуникаций аудитория все активнее прибегает к контрактивным мерам. К ним относится массовая установка и использование блокировщиков рекламы (ad blockers), целенаправленная и массовая отписка (unsubscribe) от рекламных рассылок, а также сознательное, жесткое ограничение объема предоставляемых персональных данных, что существенно осложняет работу систем аналитики.

3. Реакция эмоционального отторжения и «эффект жути» (creepiness effect): Наиболее опасным для бренда следствием является возникновение у потребителя стойкого чувства дискомфорта, тревоги и даже отвращения, когда степень осведомленности компании о его личных привычках, интересах или деталях частной жизни начинает восприниматься как чрезмерная, неадекватная и откровенно пугающая.

Указанные поведенческие реакции обладают вполне осязаемыми, количественно измеримыми негативными последствиями для любого бизнеса. К ним относится устойчивый рост стоимости привлечения нового клиента (Customer Acquisition Cost, САС), прогрессирующее снижение совокупной пожизненной ценности клиента (Lifetime Value, LTV), а также серьезный, зачастую невосполнимый урон репутационному капиталу и имиджу бренда в долгосрочной перспективе. Аналитики ведущей исследовательской и консалтинговой компании Gartner еще в 2019 году сделали sobering прогноз, предупреждая, что «к 2025 году более 80% компаний, которые продолжают полагаться на поверхностные, неточные и навязчивые методы персонализации, основанные на устаревших данных, будут нести прямые финансовые убытки,

основной причиной которых станет катастрофическая эрозия потребительского доверия» [5]. Данный прогноз четко указывает на то, что эпоха гиперперсонализации, базирующейся исключительно на пассивном трекинге и манипуляциях, согласно известной методологии Gartner Hype Cycle, достигла или даже миновала пика завышенных ожиданий и вступила в фазу «пропасти разочарования», где разрыв между первоначальными амбициями и суровой реальностью становится максимальным.

Таким образом, маркетинговому сообществу в целом и каждой компании в отдельности требуется принципиально новая стратегическая парадигма. Персонализация должна совершить качественный эволюционный скачок: от примитивной и агрессивной тактики «цифрового преследования» по цифровым следам – к sophisticated, этичной и уважительной стратегии «контекстуального предвосхищения реальных потребностей», которая учитывает не только прошлое поведение, но и полный спектр текущих обстоятельств, ценностей и эмоционального состояния человека.

3. Стратегические ориентиры для новой парадигмы: от эксплуатации данных к культивации доверия

Для преодоления нарастающего кризиса доверия и нейтрализации эффектов цифровой усталости автором предлагается концептуальная рамка, включающая четыре взаимосвязанных стратегических направления:

1. Принципиальный переход к персонализации, основанной на явном (explicit) согласии и тотальной прозрачности (transparency). Фундаментальный, незыблемый принцип новой этики заключается в полном отказе от скрытых методов сбора данных в пользу открытого, честного диалога с потребителем. Необходимо доступно и ясно объяснять, какие данные и с какой целью запрашиваются, а также получать на их использование информированное, осознанное и легко отзываемое разрешение. Как аргументированно доказывают К. Котлер и его соавторы в своей актуальной концепции «Маркетинга 5.0», технологические решения следующего поколения должны работать не вместо человека, а в полной гармонии с человеческим измерением, что делает «вопросы этичного, ответственного и прозрачного отношения к данным центральными для успеха» [3, с. 102]. Простые, но эффективные практики – например, замена скрытого отслеживания через cookies на прозрачные опросы о предпочтениях («Помогите нам показывать вам только актуальные предложения: выберите интересующие вас категории») – кардинально меняют природу взаимодействия, превращая потребителя из пассивного объекта наблюдения в активного, уважаемого соавтора и партнера по формированию коммуникационной среды.

2. Развитие контекстуальной (context-aware) и ценностно-ориентированной (value-based) модели персонализации. Стратегический фокус должен быть смещен с устаревшей парадигмы «Мы видели историю ваших просмотров» на современную и человекоцентричную парадигму «Мы стремимся понять, что для вас по-настоящему значимо в данный конкретный момент вашей жизни». Это требует от компаний перехода к более глубокому, осмысленному анализу, который учитывает не только сухую историю прошлых транзакций и кликов, но и широкий спектр контекстуальных факторов: сезонность, актуальные жизненные события (переезд, рождение ребенка), которые пользователь может

добровольно обозначить, а также его глубинные, экзистенциальные ценности и убеждения. Коммуникация в этой парадигме обязана предлагать клиенту не просто изолированный продукт, а комплексное, интегрированное решение его актуальной проблемы или инструмент для усиления его персональной ценности и самореализации, что находится в полном соответствии с идеями, изложенными в классических трудах по креативной стратегии в рекламе, где *ultimate* успех любой кампании определяется именно «способностью бренда говорить с аудиторией на аутентичном языке ее фундаментальных ценностей и устремлений» [6, с. 89].

3. Внедрение системы интеллектуального управления частотой (*frequency*) и выбором каналов коммуникации (*channel management*). Даже самый релевантный и качественно подготовленный контент, доставляемый потребителю с чрезмерной, навязчивой частотой, неминуемо вызовет раздражение и отторжение. Необходима разработка и внедрение *sophisticated* систем интеллектуального взаимодействия, которые будут учитывать не только тематические интересы пользователя, но и индивидуально оптимальную для него коммуникационную нагрузку, «цифровую гигиену» и предпочтения по каналам получения информации. Базовые принципы маркетинга взаимоотношений, как отмечает Г.Ю. Пешкова, диктуют необходимость выстраивания не монолога, а именно диалога, «ритм и интенсивность которого являются комфортными, предсказуемыми и желанными для обеих сторон коммуникации» [2, с. 134]. Предоставление клиенту простого, интуитивно понятного и всегда доступного инструмента для самостоятельной гибкой настройки частоты и формата получаемых уведомлений (например, «раз в неделю» или «только о главных новинках») представляет собой простой, но исключительно действенный и демонстрирующий уважение шаг на пути к значительному снижению уровня цифровой усталости и формированию устойчивых партнерских отношений.

4. Стратегический акцент на контент-маркетинг и *edutainment* как на содержательную альтернативу прямому, агрессивному продвижению (*hard sell*). Полезный, экспертный, образовательный (*educational*) или качественный развлекательный (*entertainment*) контент, который решает реальные проблемы аудитории, отвечает на ее вопросы и обогащает ее опыт без навязчивых, прямолинейных коммерческих призывов, становится наиболее мощной и современной альтернативой устаревшей агрессивной персонализации. Такой контент, следуя логике *inbound*-маркетинга, привлекает потребителя добровольно, формируя со временем устойчивое доверие, экспертный авторитет бренда и эмоциональную связь, которые в стратегической перспективе можно конвертировать в коммерческие взаимодействия, основанные не на сиюминутном импульсе, а на осознанном, взвешенном выборе и лояльности.

### **Выводы**

Эволюция маркетинговых коммуникаций в новых реалиях, характеризующихся повсеместным распространением феномена цифровой усталости, диктует необходимость не отказа от самой идеи персонализации как таковой, а ее глубокой, сущностной качественной трансформации, переосмысления базовых принципов. Гиперперсонализация, опирающаяся

исключительно на скрытый, неэтичный сбор персональных данных, алгоритмический трекинг и манипулятивные техники, как убедительно демонстрирует Е.В. Романова, полностью исчерпала свой первоначальный позитивный потенциал, и современные тренды с неизбежностью диктуют движение «от слепой персонализации к гиперперсонализации и цифровой усталости потребителя» и далее – к осмысленному, ответственному и этичному диалогу, основанному на партнерстве» [1, с. 52]. Будущее эффективного, устойчивого и социально ответственного маркетинга лежит исключительно в плоскости персонализации, фундаментально основанной на триединой основе: безусловном доверии (trust), максимальной прозрачности (transparency) и создании взаимной, долгосрочной ценности (shared value).

Успех в новой цифровой реальности будут иметь лишь те бренды и компании, которые сумеют осознать, что в перенасыщенном информацией и предложениями мире самым дефицитным, ценным и трудновоспроизводимым стратегическим активом становится уже не мимолетное, рассеянное внимание потребителя (attention), а его добровольное, осознанное и hard-earned доверие (trust). Следовательно, центральная, архиважная задача современного маркетинга заключается отнюдь не в том, чтобы любыми средствами, включая навязчивость и манипуляции, захватить и удержать первое, а в том, чтобы бережно, последовательно и терпеливо выстроить второе – через систематические, уважительные, релевантные и содержательно насыщенные коммуникации, в рамках которых клиент воспринимает и чувствует себя не как объект для воздействия и монетизации, а как равноправный, уважаемый участник полноценного диалога и соавтор общего будущего.

### Список использованной литературы:

1. Романова Е.В. Тренды цифрового маркетинга: от персонализации к гиперперсонализации и цифровой усталости потребителя // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2022. – № 5. – С. 44-55.
2. Пешкова Г.Ю. Маркетинг взаимоотношений с потребителем: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 218 с.
3. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетиаван И. Маркетинг 5.0: Технологии следующего поколения. – М.: Эксмо. – 2021. – 240 с.
4. Романова Е.В. Цифровая трансформация коммуникаций: вызовы и возможности для брендов // Вестник университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2021. – № 3. – С. 18-27.
5. Gartner. Gartner Predicts 80% of Marketers Will Abandon Personalization Efforts by 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-12-02-gartner-predicts-80-of-marketers-will-abandon-personalization-efforts-by-2025> (дата обращения: 05.10.2023).
6. Джулер А.Д., Дрэйни С. Стратегия креативности в рекламе. – 10-е изд. – СПб.: Питер. – 2019. – 354 с.

УДК 336.225.66

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ СПЕЦИАЛЬНЫХ НАЛОГОВЫХ РЕЖИМОВ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

*Салтыкова Софьяна Николаевна,  
Московский гуманитарный университет, г. Москва,*

*E-mail: sofiajana672@gmail.com*

**Аннотация.** В статье исследуется эффективность специальных налоговых режимов как инструмента государственного регулирования и поддержки малого бизнеса. Рассматриваются теоретические подходы к оценке налоговых преференций, а также российская и международная практика применения упрощённых систем налогообложения. Особое внимание уделяется влиянию специальных налоговых режимов на снижение налоговой нагрузки, административные издержки и предпринимательскую активность. Выявлены преимущества и ограничения специальных налоговых режимов, включая риски размывания налоговой базы и искажения конкурентной среды. Сделан вывод о необходимости сбалансированного применения налоговых льгот с учётом фискальной устойчивости и целей экономического развития.

**Abstract.** The article analyzes the effectiveness of special tax regimes as a tool of state regulation aimed at supporting small businesses. The study examines theoretical approaches to evaluating tax incentives, as well as Russian and international practices of applying simplified taxation systems. Particular attention is paid to the impact of special tax regimes on reducing tax burden, administrative costs, and entrepreneurial activity. The advantages and limitations of special tax regimes are identified, including risks of tax base erosion and distortion of competitive conditions. The author concludes that the effectiveness of special tax regimes largely depends on their institutional design and the balance between fiscal sustainability and economic development objectives.

**Ключевые слова:** малый бизнес, специальные налоговые режимы, упрощённое налогообложение, налоговая политика, налоговые льготы, эффективность налогообложения.

**Key words:** small business, special tax regimes, simplified taxation system, tax incentives, tax policy, efficiency of taxation.

**Введение**

Малый бизнес занимает значимое место в экономике, способствуя формированию конкурентной среды, росту занятости и диверсификации хозяйственной деятельности. В то же время субъекты малого предпринимательства характеризуются повышенной чувствительностью к налоговой нагрузке и административным требованиям, что обуславливает необходимость применения специальных инструментов налогового регулирования [1].

Одним из таких инструментов являются специальные налоговые режимы, предусмотренные налоговым законодательством Российской Федерации. Их основная цель заключается в снижении налогового бремени и упрощении налогового администрирования для малых предприятий и индивидуальных предпринимателей [2].

### **Сущность и правовые основы специальных налоговых режимов**

Специальные налоговые режимы представляют собой особые порядки исчисления и уплаты налогов, устанавливаемые Налоговым кодексом Российской Федерации для отдельных категорий налогоплательщиков. Правовые основы их применения закреплены в части второй Налогового кодекса РФ [2].

К числу специальных налоговых режимов, ориентированных на малый бизнес, относятся упрощённая система налогообложения, патентная система налогообложения, единый сельскохозяйственный налог и налог на профессиональный доход. Наиболее распространённым режимом является упрощённая система налогообложения, предусматривающая замену ряда налогов единым платежом и сокращение объёма налоговой отчётности [3].

### **Методологические подходы к оценке эффективности**

Оценка эффективности специальных налоговых режимов предполагает анализ их воздействия на налоговую нагрузку, издержки налогового администрирования и предпринимательскую активность. Согласно исследованиям ОЭСД, малые предприятия несут относительно более высокие издержки соблюдения налогового законодательства, и упрощённые режимы позволяют частично компенсировать данный дисбаланс [4].

Вместе с тем в научных исследованиях подчёркивается, что чрезмерное расширение налоговых льгот может приводить к искажению конкурентной среды и снижению стимулов к росту бизнеса, особенно при наличии жёстких пороговых ограничений по выручке и численности работников [7].

### **Количественная оценка влияния специальных налоговых режимов на развитие малого бизнеса**

В современных исследованиях всё большее значение приобретает количественная оценка эффективности специальных налоговых режимов, позволяющая выявить их влияние на ключевые параметры развития малого бизнеса. К таким параметрам относятся динамика численности субъектов малого предпринимательства, уровень их выживаемости, объём налоговых поступлений и показатели занятости.

По данным ФНС России, число субъектов малого и среднего предпринимательства, включённых в Единый реестр МСП, устойчиво увеличивается: по состоянию на 2025 г. их число превысило 6,3 млн, что на несколько процентов выше показателей предыдущего года [8]. Это отражает общее расширение предпринимательской базы, в том числе в секторах торговли, услуг и строительства, значительную часть которых составляют пользователи специальных налоговых режимов (УСН, НПД и др.)

Исследования показывают, что специальные налоговые режимы, в частности упрощённая система налогообложения (УСН), позволяют предпринимателям уменьшить налоговую нагрузку за счёт освобождения от

уплаты налога на прибыль, НДС и налога на имущество, а также упрощённого порядка учёта и расчёта налогов по сравнению с общей системой налогообложения (ОСНО) [3]. Одновременно сокращаются транзакционные издержки, связанные с бухгалтерским и налоговым сопровождением бизнеса, что особенно важно для микропредприятий и самозанятых.

В то же время эмпирические данные указывают на наличие пороговых эффектов: при приближении к установленным лимитам по выручке и численности персонала предприниматели часто искусственно сдерживают рост бизнеса либо прибегают к его дроблению [6; 9]. Это приводит к снижению потенциальных темпов экономического роста и формированию неэффективной структуры малого предпринимательства.

Таким образом, количественная оценка подтверждает двойственный эффект специальных налоговых режимов: с одной стороны, они способствуют расширению предпринимательской базы, с другой – могут ограничивать масштабирование бизнеса при несовершенстве институциональных параметров.

### **Практика применения специальных налоговых режимов**

Российская практика показывает, что специальные налоговые режимы способствуют легализации предпринимательской деятельности и снижению административных барьеров на начальных этапах развития бизнеса [5]. По данным ФНС России, значительная часть субъектов малого предпринимательства использует упрощённую систему налогообложения, что свидетельствует о её востребованности и практической значимости [3].

Одновременно отмечается, что установленные законодательством ограничения для применения специальных режимов могут стимулировать искусственное дробление бизнеса с целью сохранения налоговых преимуществ, что негативно отражается на эффективности налоговой системы в целом [6].

### **Международные сопоставления и институциональные эффекты специальных налоговых режимов**

Международный опыт применения специальных и упрощённых налоговых режимов для малого бизнеса демонстрирует сходство целей, но различие институциональных решений. В странах ОЭСР упрощённое налогообложение рассматривается прежде всего как временный инструмент адаптации малого бизнеса к формальному сектору экономики [4].

Согласно докладам OECD и Всемирного банка, наиболее эффективные модели специальных налоговых режимов характеризуются постепенным переходом налогоплательщиков к общей системе налогообложения по мере роста бизнеса, а также отсутствием жёстких пороговых ограничений [7; 10]. Это позволяет минимизировать искажения конкурентной среды и снизить стимулы к уклонению от налогообложения.

В ряде стран (Франция, Германия, Южная Корея) специальные режимы дополняются нефискальными мерами поддержки, включая субсидирование бухгалтерских услуг, цифровизацию налогового администрирования и доступ к финансированию [11]. Такой комплексный подход повышает устойчивость малого бизнеса и снижает зависимость его развития исключительно от налоговых льгот.

Для России актуальным является заимствование данных институциональных практик с учётом национальных особенностей налоговой системы. Повышение гибкости специальных налоговых режимов и их интеграция с мерами развития предпринимательской инфраструктуры позволит усилить их долгосрочный экономический эффект без существенного риска для бюджетной устойчивости.

### **Проблемы и направления совершенствования**

К числу ключевых проблем применения специальных налоговых режимов относятся риски сокращения налоговой базы, недостаточная адресность налоговых льгот и искажение конкурентных условий. Для повышения эффективности налоговой поддержки малого бизнеса целесообразно совершенствовать критерии применения специальных режимов и усиливать контроль за их использованием.

Дополнительным направлением повышения эффективности является сочетание налоговых стимулов с мерами институциональной поддержки, включая развитие инфраструктуры предпринимательства и повышение доступности финансовых ресурсов [7].

### **Заключение**

Специальные налоговые режимы являются важным элементом налоговой политики, направленной на поддержку малого бизнеса. Их эффективность проявляется в снижении налоговой нагрузки и упрощении налогового администрирования, однако требует сбалансированного подхода с учётом фискальных и экономических последствий.

Рациональное применение специальных налоговых режимов позволяет создать благоприятные условия для развития малого предпринимательства без существенного ущерба для устойчивости бюджетной системы.

### **Список использованных источников:**

1. Аронов А.В. Налоговая политика и налоговое администрирование: Учебное пособие / Аронов А.В., Кашин В.А., – 2-е изд. – Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 544 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1002046> (дата обращения: 28.12.2025)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): федер. закон Рос. Федерации от 05.08.2000 № 117-ФЗ (действующая редакция) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/)
3. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. Упрощённая система налогообложения: официальный сайт ФНС РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/usn/>
4. Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries. – Paris : OECD Publishing, 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/tax/tax-policy/taxation-of-smes-in-oecd-and-g20-countries.htm>

5. Агаева А.А. Специальные налоговые режимы: роль и регулирующее значение для развития малого бизнеса // Молодой ученый. – 2021. – № 9 (351). – С. 112-115 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/392/86413/>

6. Староверова О. В. Дробление бизнеса как способ уменьшения налоговой нагрузки // Аудиторские ведомости. – 2025. – № 3. – С. 114-119 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.24412/1727-8058-2025-3-144-119>. EР\1: <https://elibrary.ru/GQPEAB>

7. Hoy C., Liu L., Mahon J. Trade-offs in the Design of Simplified Tax Regimes. – Washington, DC: World Bank. – 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099529509162440365>

8. ФНС России: число субъектов МСП в едином реестре выросло за год на 3,2%. Информация об увеличении количества субъектов малого и среднего предпринимательства на основе данных реестра ФНС РФ. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20250710/reestr-2028418501.html> (дата обращения 30.12.2025)

9. ИКСИ: Институт комплексных социальных исследований. Условия деятельности и проблемы развития малого и среднего бизнеса в России (Доклад). – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://icss.ru/images/icons/20240205\\_%D0%98%D0%9A%D0%A1%D0%98%20%D0%9C%D0%A1%D0%9F%20\(2\).pdf](https://icss.ru/images/icons/20240205_%D0%98%D0%9A%D0%A1%D0%98%20%D0%9C%D0%A1%D0%9F%20(2).pdf) (дата обращения: 30.12.2025)

10. World Bank. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance: Improving SMEs' Access to Finance. – Washington, DC, 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

11. OECD. SMEs and entrepreneurship – OECD [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/en/topics/smes-and-entrepreneurship.html> (дата обращения: 30.12.2025)

УДК 334

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ: АНАЛИЗ  
ЭТАПОВ НА ОСНОВЕ СИНТЕЗА ПОДХОДОВ**

Рощенко Мария Игоревна,  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, г. Москва

E-mail: 244696@edu.fa.ru

**Аннотация.** Статья посвящена анализу концепции жизненного цикла организации как инструмента исследования организационного развития. Рассматриваются основные подходы к моделированию жизненного цикла организации, включая линейные, ориентированные на внешнюю среду, процессно-поведенческие, а также нелинейные и гибридные модели. Выявлены их ключевые достоинства и ограничения, связанные с неполным учётом стратегических, операционных и поведенческих факторов. В работе обоснована необходимость интегративного подхода и предложена авторская модель жизненного цикла организации, основанная на синхронизации стратегической, операционной и культурно-адаптационной систем. Модель включает четыре стадии развития организации и позволяет рассматривать переход между ними как управленческую задачу, обусловленную воздействием внешней среды. Полученные результаты могут быть использованы в практике стратегического управления и бизнес-анализа.

**Abstract.** The article examines the concept of the organizational life cycle as a tool for analyzing organizational development. The main approaches to modeling the organizational life cycle are reviewed, including linear stage models, environment-oriented models, process and behavioral models, as well as nonlinear and hybrid approaches. Their key advantages and limitations are identified, particularly those related to the incomplete consideration of strategic, operational, and behavioral factors. The study substantiates the need for an integrative approach and proposes an original organizational life cycle model based on the synchronization of strategic, operational, and cultural-adaptive systems. The model includes four stages of organizational development and interprets transitions between stages as managerial challenges driven by changes in the external environment. The findings can be applied in strategic management and business analysis practice.

**Ключевые слова:** жизненный цикл организации, стадии развития организации, модели жизненного цикла, стратегическое управление, бизнес-анализ, организационное развитие, управленческие кризисы, интегративная модель, внешняя среда, управленческие системы.

**Key words:** life cycle, stages of organizational development, life cycle models, strategic management, business analysis, organizational development, managerial crises, integrative model, external environment, management systems.

**Введение**

В условиях высокой динамичности рыночной среды и роста неопределённости особую значимость приобретает анализ закономерностей развития организаций во времени. Одним из ключевых теоретических инструментов, позволяющих описать эволюцию организации, является концепция жизненного цикла, рассматривающая деятельность компании как последовательность взаимосвязанных стадий, каждая из которых характеризуется специфическими управленческими задачами, ограничениями и кризисами. Понимание текущей стадии жизненного цикла позволяет более обоснованно формировать стратегические решения, адаптировать организационную структуру и повышать эффективность системы управления.

**Актуальность**

Актуальность исследования обусловлена ограниченностью применения существующих моделей жизненного цикла организации в современных условиях хозяйствования. Классические стадийные модели, как правило, фокусируются на внутренних аспектах развития и не в полной мере учитывают влияние внешней среды, тогда как альтернативные подходы, ориентированные на внешние факторы или поведенческие характеристики, часто упускают из виду взаимосвязь стратегических и операционных процессов. В условиях ускорения технологических изменений, усложнения конкурентной среды и роста требований к управленческой гибкости возрастает потребность в интегративных моделях, позволяющих комплексно оценивать состояние организации. В связи с этим разработка и обоснование синтезированного подхода к анализу жизненного цикла организации представляет как теоретический, так и практический интерес для задач стратегического управления и бизнес-анализа.

**Основная часть**

Сущность понятия «жизненный цикл организации» относится к одним из фундаментальных в рамках теории менеджмента. Оно раскрывает, опираясь на аналогию с живыми организмами, ключевой тезис деятельности организации: отсутствие в их деятельности постоянства. Таким образом, термин позволяет передать динамику деятельности организации во времени, наличие определенных этапов, через которые они проходят. Каждый из этапов отражает определенное состояние организации, для каждого из которых свойственно наличие особых поведенческих моделей, предстоящих задач и кризисов.

Внимательный анализ этапов позволяет определить текущее состояние организации на рынке в рамках пути ее развития, что позволяет разрабатывать бизнес-стратегии и оптимизировать управленческие решения.

Сама концепция жизненного цикла имеет под собой ряд предпосылок. Остановимся на них. Организации функционируют в определенный промежуток времени, их появление связано с открытием организации, а прекращение существования с закрытием. Таким образом, организации проходят во времени определенные закономерные стадии. Каждая организация

обладает особой структурой и имеет свои особенности, как во внутренней среде, так и при взаимодействии с внешней. Грань между этапами жизненного цикла выступает в роли точек, требующих изменений в организации для преодоления кризисов и дальнейшего развития.

Концепция жизненного цикла организации, при этом, не говорит об обязательности каждого из этапов или обязательное прекращение деятельности на последней стадии, то есть не исключает конец деятельности под воздействием внутренних или внешних факторов. Однако ее применение позволяет анализировать организацию в рамках ее эволюции.

Современная наука предлагает различные модели жизненного цикла организации, которые выделяют разное количество этапов на основе различных критериев их выделения.

Существующие модели можно объединить в несколько групп:

1. Линейные стадийные модели;
2. Модели, интегрирующие внешнюю среду;
3. Процессно-ориентированные и поведенческие модели;
4. Нелинейные и гибридные модели.

Рассмотрим общую характеристику моделей каждой из групп:

Линейные стадийные модели представляют собой модели классического подхода. Наиболее известной является модель Ларри Грейнера, в рамках которой выделяется пять стадий роста, каждая из которых заканчивается кризисом, требующим разрешения для перехода на следующую. Схематично представлена на рисунке 1.



Рис. 1 Модель жизнедеятельности организации по Л. Грейнеру

Акцент в модели сделан на внутренних проблемах организации, увеличивающихся по мере увеличения размера и сложности самой организации. Кроме того, к данной группе относятся модели Скотта Катлипа, в которой деятельность организации рассматривается в рамках трех этапов (подготовка, реализация, эффект) с различными подэтапами, и модели Каца-Кана, в которой этапы выделены исходя из сложности ее структуры (примитивная организация, стабильная организация, совершенствование структуры). Модели данной группы, таким образом, описывают эволюцию от

простой неформальной структуры к сложной формализованной системе, фокусируясь на внутренних изменениях в организационном дизайне и координации.

Часть теоретиков менеджмента посчитали, что модель жизненного цикла должна учитывать не только внутренние факторы, но и особенности внешней среды. Среди них особое внимание заслуживает Джон Кимберли и его труд «Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой». Совместно с Робертом Майлзом он создал модель, включающую четыре стадии организации. Особенностью модели является, то что выделенная первая стадия приходится на период, предшествующий факту создания организации. Авторы рассматривают цикл организации как результат взаимодействия с ее окружением и выделяют следующие стадии: зарождение, рост, зрелость и упадок.

Среди процессно-ориентированных и поведенческих моделей особое внимание занимает модель Ицхака Адизеса. Фокус в данной модели делается на стилях управления организацией и типичных «болезнях» организации, характерных для того или иного периода. Выделяется 2 периода: рост и старение. Они включают в себя по несколько этапов, начиная от «младенчества» через «давай-давай» и «юность» к «расцвету», за которым «стабильность» и «закат», включающий несколько подэтапов.

Модель Адизеса подчеркивает необходимость баланса между различными функциями менеджмента, а именно:

- Р – производственная;
- А – администрирование;
- Е – предпринимательство;
- І – интеграция.

Такой подход вносит важный поведенческий аспект в понимание жизненного цикла организации.

К последней группе относятся нелинейные и гибридные модели. Актуальность моделей обусловлена современными исследованиями в области менеджмента, которые показывают преобладание нелинейного организационного развития. В рамках данного направления особое внимание заслуживают модель Р. Куинна и К. Камерона и модель Д. Миллера и П. Фризена.

Концепция Куинна-Камерона фокусируется на эффективности организации и ее критериях. Их вариант является интегративным для предлагаемых ранее моделей. Модель, предложенная Миллером и Фризенем, допускает возможность скачков, регрессов, ветвлений траекторий развития в зависимости от стратегических решений и реакции на рыночные изменения.

Каждая из вышеперечисленных моделей имеет определенные ограничения. Классические модели не учитывают влияние, оказываемое быстрыми изменениями внешней среды. В связи с этим упускаются из внимания уникальные стратегические решения. Концепции, акцентирующие внимание на

внешних факторах, упускают из внимания такие внутренние факторы, как организационная структура и лидерство. Модель, предлагаемая Адизесом, является непростой с точки зрения ее применения в операционном анализе. Гибридные модели пытаются учитывать все аспекты реального мира, в связи с чем являются слишком сложными, с одной стороны, и теряют точность и четкость, с другой. То есть встает вопрос о необходимости выделения единых показателей, позволяющих определить текущую стадию развития организации.

Современные условия рынка требуют учета всех аспектов деятельности организации, в связи с чем необходима интегративная модель, учитывающая преимущества и недостатки существующих моделей. Данная модель построена на основании компиляции стратегической, операционной и поведенческой систем. Точками смены этапов являются моменты избыточного накопления разногласий между системами, происходящие под воздействием факторов внешней среды. При этом переход на следующий этап возможен только в случае их синхронизации в новых условиях. Цикл организации предлагается поделить на 4 стадии:

Стадия 1. Зарождение, в рамках которой протекают этапы инициации и легитимизации. Стратегическая система характеризуется ярко выраженной предпринимательской идеей, операционная система является простейшей и построена с учетом ключевых аспектов с точки зрения создателя организации и базовых ее элементов. Культурно-адаптационная система направлена на решение таких задач, как первичное формирование первичной клиентской базы и достижение работоспособного состояния. Данная стадия завершается кризисом легитимности и ресурсной базы, то есть неспособностью самостоятельно функционировать или привлечь необходимые ресурсы в достаточном объеме.

Стадия 2. Рост, в рамках которой происходит экспансия и формализация организации. Стратегическая система направлена на захват ниши на рынке и увеличение проверенной модели поведения на рынке. Операционная система фокусирует внимание на формализации процессов организации, внедрение механизмов контроля. Культурно-адаптационная система требует усиление внимания на вопросах трудовой дисциплины в сочетании с доработкой структуры. Стадия заканчивается конфликтом между двумя разнонаправленными силами: централизацией, направленной на повышение эффективности деятельности, и делегирования, увеличивающего разрастание структуры и усложняющего процессы.

Стадия 3, в рамках которого организация приобретает стабильность и может начаться процесс внедрения инноваций в производство или его переориентирование. На данном этапе рост организации на рынке замедляется или фактически останавливается, а основной целью руководства становится удержание положения на рынке. В рамках операционной системы деятельность организуется на основе баланса между гибкостью и четкостью работы. На данном этапе необходимо улучшать уже имеющиеся преимущества бизнеса и минимизация рисков. Организация на данном этапе может столкнуться с

неспособностью подстроиться под новые практики рынка, тем самым столкнувшись с кризисом перехода.

Стадия 4. Обновление/спад, в рамках которой компании необходимо переориентироваться и, фактически, начать цикл заново либо ее ждет упадок. Трансформация требует кардинальных изменений в рамках всех трех систем. В случае, если это не удастся, то компания переходит к спаду из-за неадаптированности к современным реалиям. Таким образом, организация сталкивается с кризисом выживания.

В предложенной модели особое внимание уделено важности управленческой составляющей организации.

Концепция жизненного цикла остается неотъемлемой частью теоретического и практического инструментария для понимания организационной динамики. Несмотря на разнообразие моделей, их синтез позволяет сформировать более целостное представление.

Предложенная интегративная модель, фокусирующаяся на синхронизации Стратегической, Операционной и Культурно-Адаптационной систем, предлагает многомерный взгляд на этапы жизнедеятельности организации. В рамках модели отмечается, что переход между стадиями – решение проблемы, а не просто точка, наступающая через определенное время.

### **Выводы**

Проведённое исследование показало, что концепция жизненного цикла организации сохраняет высокую теоретическую и прикладную значимость в условиях усложнения внешней среды и роста управленческой неопределённости. Анализ существующих моделей жизненного цикла выявил их методологическую фрагментарность и ограниченность, обусловленную преимущественной ориентацией либо на внутренние процессы организации, либо на факторы внешней среды, либо на поведенческие аспекты управления. Установлено, что классические стадийные подходы обладают высокой объяснительной способностью, однако не в полной мере отражают нелинейный характер современного организационного развития и многообразие возможных стратегических траекторий. В связи с этим обоснована целесообразность применения интегративного подхода, позволяющего комплексно учитывать стратегические, операционные и культурно-адаптационные компоненты системы управления. В рамках статьи предложена авторская модель жизненного цикла организации, включающая четыре стадии развития, в которой переход между этапами интерпретируется как управленческая задача, возникающая вследствие накопления дисбалансов между ключевыми управленческими системами под воздействием факторов внешней среды. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности использования предложенной модели в задачах бизнес-анализа и стратегического управления для диагностики текущей стадии развития организации, повышения обоснованности управленческих решений и снижения риска возникновения системных кризисов.

**Список использованной литературы:**

1. Бариленко В.И. Аналитическое обоснование выбора ориентиров развития компании // Учетно-аналитическое обеспечение - информационная основа экономической безопасности хозяйствующих субъектов : Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов: в 2-х частях. Том Часть I. – Москва : Издательство "Аудитор". – 2017. – С. 20-26.

2. Маклакова С.С. Анализ жизненного цикла организации в контексте отраслевой и макроэкономической цикличности // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №2-2.

3. Бариленко В.И. Аналитическое обоснование стратегии изменений в организации // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 1. – С. 223-229. – DOI 10.56584/1560-8816-2024-1-223-229.

4. Горемыкина Е.В. Теоретические аспекты экономических циклов и их применение в прогнозировании // Вестник науки. – 2025. – №2 (83).

5. Баркова С.А. Специфика управления рисками с учетом жизненного цикла организации // Актуальные вопросы бухгалтерского учета, анализа и аудита в инновационной экономике : Сборник научных статей международной научно-практической интернет-конференции, Гомель, 27 октября 2023 года // Редколлегия: С.Н. Лебедева [и др.], под науч. редакцией Е.Г. Толкачевой. – Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации. – 2023. – С. 66-69.

6. Рябошкапова К.Д. влияние стадии жизненного цикла организации на систему управления // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XV: Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 31 мая 2023 года. – Волгоград: Закрытое акционерное общество "Университетская книга". – 2023. – С. 184-186.

УДК 368.013(470+571)

## РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ: ДОСТИЖЕНИЯ, ВЫЗОВЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Углицких Ольга Николаевна,  
Сизон Юлия Евгеньевна,  
Саенко Фёдор Андреевич,  
Ставропольский государственный аграрный  
университет, г. Ставрополь

E-mail: fedya\_saenko@mail.ru

**Аннотация.** Анализ применения искусственного интеллекта в сфере финансовых рынков показывает его существенное влияние на алгоритмическую торговлю и является ключевым фактором повышения эффективности. Искусственный интеллект определяет новые реалии функционирования банковского сектора, но при этом создает дополнительные риски, требующие комплексного регулирования со стороны центральных банков.

**Abstract.** An analysis of the application of artificial intelligence in the field of financial markets shows its significant impact on algorithmic trading and is a key factor in improving efficiency. Artificial intelligence is defining new realities for the banking sector, but it also poses additional risks that require comprehensive regulation by central banks.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, кредитный скоринг, машинное обучение, Банк России, Московская биржа, финансовые рынки, риск-менеджмент.

**Key words:** artificial intelligence, credit scoring, machine learning, Bank of Russia, Moscow Exchange, financial markets, risk management.

**Введение.** Искусственный интеллект представляет собой совокупность технологий машинного обучения, нейронных сетей и алгоритмов глубокого обучения, активно применяемых в сфере финансовых рынков. Доля использования искусственного интеллекта российскими банками достигла 50% к началу 2025 года, рынок искусственного интеллекта в финансовой сфере оценивается в 157 млрд. руб. Более того, Банк России разрабатывает специальный Кодекс этики искусственного интеллекта.

Целью настоящей статьи является всесторонний анализ роли искусственного интеллекта. Выявляются как достижения, так и потенциальные риски его применения, при этом особое внимание уделяется необходимости разработки эффективных механизмов государственного регулирования.

**Основная часть.** Рассмотрим понятие алгоритмическая торговля. Это доминирование искусственного интеллекта на биржевых площадках – высокочастотная торговля (НФТ), которая характеризуется выполнением миллионов сделок в течение доли секунды; при этом, алгоритмы искусственного

интеллекта обеспечивают прибыльность за счет микроскопических колебаний цен; таким образом, обеспечивается повышение ликвидности фондового рынка на 30%.

Таблица 1

## Динамика доли алгоритмической торговли на Московской бирже

Год	Доля алгоритмов (%)	Объём НФТ (трлн руб.)	Волатильность индекса (%)
2020	45	200	25
2021	55	350	22
2022	60	450	35
2023	65	600	20
2024	70	750	18
2025	75 (прогноз)	900	16 (прогноз)

Спреды между ценами покупки и продажи сократились на 20%. Кроме того, доступность торговых операций значительно возросла для всех категорий участников рынка.

Риски применения высокочастотной торговли также имеют место. Флеш-крэш 2010 года в США привел к мгновенному обрушению рынка на один триллион долларов, продемонстрировав уязвимость финансовых систем перед алгоритмическими сбоями. Банк России, учитывая данный опыт, осуществляет постоянный мониторинг подобных рисков.

Применение искусственного интеллекта в банковской сфере открывает новые горизонты эффективности. Например, кредитный скоринг это революция в оценке кредитных рисков. Искусственный интеллект анализирует более ста поведенческих параметров клиента: частоту использования мобильного банкинга, геолокацию смартфона, характер взаимодействий в социальных сетях. Точность кредитного скоринга повысилась на двадцать пять процентов, при этом уровень неудачных операций сократился на пятнадцать процентов. Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк лидируют в применении подобных технологий, а время принятия решения по кредиту сократилось до тридцати секунд.

Нейронные сети прогнозируют кредитные риски с точностью 92%. Современные банки минимизируют потенциальные убытки, системы обнаружения мошенничества блокируют подозрительные транзакции в режиме реального времени.

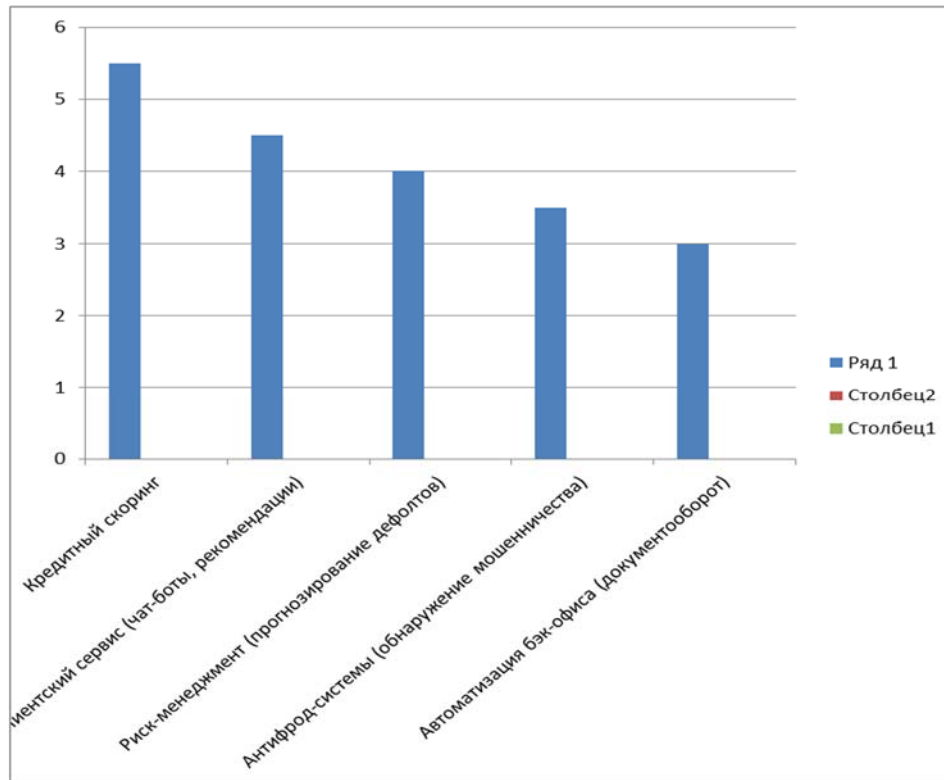


Рис. 1 Распределение применения искусственного интеллекта в российских банках

Несмотря на многие позитивные моменты, непрозрачность работы нейронных сетей вызывает серьезные опасения у финансовых регуляторов. Банк России требует обязательной валидации всех моделей искусственного интеллекта. Разрабатывается Кодекс этики применения ИИ в финансовой сфере.

Предвзятость обучающих данных приводит к дискриминации определенных социальных групп; например, отказ в кредитовании по географическому признаку, необоснованное завышение ставок для молодых клиентов и др. Считаем, что необходимы специальные меры по обеспечению справедливости алгоритмических решений.

Кибербезопасность ИИ-систем также под вопросом. Уязвимость нейросетей перед атакой методами противоборства (adversarial attacks) представляет системную угрозу, учитывая, что хакеры способны обмануть алгоритмы распознавания лиц, а также способны манипулировать рекомендационными системами.

Перспективы развития рынка искусственного интеллекта в финансовой сфере в целом позитивные. Прогнозируется рост рынка и экономический эффект. Как считается, рынок искусственного интеллекта в российских финансах вырастет до трехсот миллиардов рублей к 2027 году, прирост составит двадцать пять процентов ежегодно, а операционные затраты банков сократятся на тридцать процентов. Точность торговых алгоритмов возрастет, уровень клиентской удовлетворенности повысится.

При всех благоприятных прогнозах дефицит квалифицированных специалистов достигнет, как считается, пятидесяти тысяч вакансий. Таким образом, банки вынуждены привлекать иностранных разработчиков ИИ, будет усилена конкуренция за таланты.

Международный опыт регулирования необходимо принимать во внимание. В США Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) регулирует HFT с 2010 года, в Китае девяносто процентов банковских операций автоматизировано, в Европейский Союз GDPR обеспечивает защиту персональных данных клиентов ИИ-систем. России, безусловно, необходимо учитывать опыт зарубежных в данном вопросе.

**Выводы.** Искусственный интеллект обеспечивает повышение эффективности финансовых рынков. Однако системные риски непрозрачности алгоритмов, дискриминационные практики машинного обучения киберугрозы ИИ-систем требуют разработки комплексных мер государственного регулирования. Банк России, выполняя роль координатора технологической трансформации и создавая условия для инновационного развития при сохранении финансовой стабильности, должен учитывать тренды цифровизации финансовых систем.

#### **Список использованной литературы:**

1. Искусственный интеллект на финансовом рынке: регулирование и развитие // Econs.online. – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://econs.online/articles/finansy/iskusstvennyu-intellekt-na-finansovom-rynke-regulirovanie-i-razvitie/> (дата обращения: 21.01.2026).

2. Алгоритмический трейдинг // Tinkoff Invest API : [официальный сайт] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://tinkoff.github.io/investAPI/algorithmic\\_trading/](https://tinkoff.github.io/investAPI/algorithmic_trading/) (дата обращения: 21.01.2026).

3. Как AI трансформирует банковскую сферу // КТ.Team. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kt-team.ru/blog/how-ai-is-changing-banking-automation-and-personalized-finance> (дата обращения: 21.01.2026).

4. Исследование рынка искусственного интеллекта в финансовой сфере России // 757Studio. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://757studio.ru/issledovanie-rynka-iskusstvennogo-intellekta-v-finansovoy-sfere-v-rossii-v-2025/> (дата обращения: 21.01.2026).

УДК 33

## ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО И ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ (УСЛУГ) С ЦЕЛЬЮ ИХ МИНИМИЗАЦИИ

*Шайдулин Руслан Рашидович,  
Самарский государственный технический университет, г. Самара*

*E-mail: shaidulinrr@yandex.ru*

*Кравченко Оксана Викторовна,  
Самарский государственный технический университет, г. Самара*

*E-mail: zav06@mail.ru*

**Аннотация.** *Статья посвящена актуальной проблеме роста себестоимости, опережающего динамику выручки, в проектно-ориентированных сервисных компаниях нефтегазового сектора. В исследовании обоснована необходимость применения комплексного подхода, сочетающего элементы быстрого и систематического сокращения издержек. Разработан и детализирован практический план мероприятий по оптимизации в ключевых направлениях: закупки и логистика, энергоэффективность, управление персоналом и производственные процессы. Особое внимание уделяется количественной оценке экономического эффекта на примере внедрения системы совмещения профессии на основе анализа экономических показателей объекта исследования.*

**Abstract.** *The article is devoted to the actual problem of cost growth outpacing revenue growth in project-oriented service companies in the oil and gas sector. The study substantiates the need for an integrated approach that combines elements of rapid and systematic cost reduction. A practical plan of measures for optimization in key areas, such as procurement and logistics, energy efficiency, personnel management, and production processes, has been developed and detailed. Special attention is given to the quantitative assessment of the economic effect based on the implementation of a job sharing system and the analysis of the economic indicators of the research object.*

**Ключевые слова:** *оптимизация затрат, нефтегазовый сервис, вышкомонтажные работы, себестоимость, бережливое производство, управление персоналом, экономический эффект.*

**Key words:** *cost optimization, oil and gas service, rigging, cost, lean production, personnel management, economic effect.*

В условиях высокой конкуренции и волатильности цен на нефть одной из ключевых задач, влияющих на финансовую устойчивость предприятия, является эффективное управление затратами [1]. Для сервисных компаний нефтегазового сектора, таких как ООО СПК «Стрежевское Вышкомонтажное Управление»,

оптимизация издержек не только повышает конкурентоспособность, но и создает ресурсную базу для инвестиций в современное оборудование и технологии, что критически важно для выполнения сложных проектов в сжатые сроки. Проблема управления затратами в подобных организациях усугубляется проектным характером деятельности, высокой капиталоемкостью, зависимостью от конъюнктуры сырьевого рынка и значительной долей логистических и материальных расходов в структуре себестоимости.

Целью данного исследования является поиск и обоснование перспективных направлений оптимизации расходов на производство и выполнение работ на примере ООО СПК «Стрежевское Вышкомонтажное Управление». На основе анализа деятельности предприятия сформулированы актуальные рекомендации по минимизации издержек. Для достижения цели решались следующие задачи:

- 1) диагностика финансового состояния предприятия и выявление ключевой проблемы в динамике затрат;
- 2) анализ структуры издержек для определения «центров влияния»;
- 3) подбор и адаптация методов оптимизации под отраслевую и операционную специфику компании;
- 4) количественная оценка потенциального экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Анализ текущего состояния и выявление «узких мест» в затратах

ООО СПК «Стрежевское Вышкомонтажное Управление» – это профильное предприятие, специализирующееся на монтаже, демонтаже и ремонте буровых установок, а также оказании сопутствующих сервисных услуг. Несмотря на значительный опыт и устойчивые позиции на рынке, анализ условных финансовых показателей выявил ключевую проблему.

Таблица 1

Основные финансовые показатели (условные данные для иллюстрации проблемы), млн. руб

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2023→2024
Выручка	11 363	13 213	17 313	+31
Себестоимость продаж	8 726	9 426	12 963	+37,5
Валовая прибыль	2 638	3 787	4 350	+14,9
Чистая прибыль	555	1 487	1 409	-5,3

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Как наглядно демонстрирует таблица 1, опережающий рост себестоимости (37,5%) по сравнению с выручкой (31%) привел к снижению чистой прибыли в

2024 году на 5,3%. Это является прямым сигналом о неэффективности управления затратами.

Для системного решения проблемы необходим анализ структуры затрат и выбор адекватных методов оптимизации [3]. Учитывая проектный характер деятельности и необходимость быстрого реагирования, для предприятия может быть актуален комплексный подход, сочетающий элементы быстрого и систематического сокращения издержек. В краткосрочной перспективе («Быстрое сокращение») необходимо сфокусироваться на пересмотре контрактов с поставщиками и оптимизации логистики. В среднесрочной и долгосрочной («Систематическое») – внедрять философию постоянных улучшений (кайдзен) и инвестировать в энергоэффективные технологии.

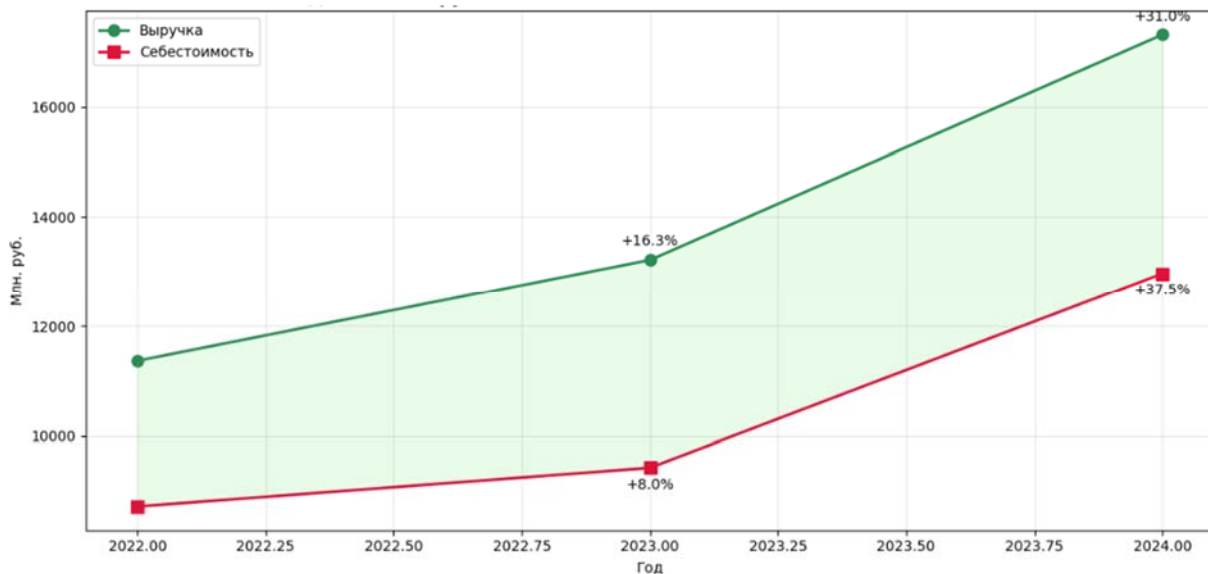


Рис. 1 Динамика себестоимости и выручки ООО СПК «Стрежевское Вышкомонтажное Управление» (2022-2024 гг.)

Примечание: составлена авторами по результатам данного исследования

Для системного решения проблемы необходим анализ структуры затрат и выбор адекватных методов оптимизации.

Предложенные направления носят комплексный характер. Например, совмещение профессий (управление персоналом) напрямую способствует гибкости производственных процессов, а оптимизация логистики снижает косвенные производственные издержки.

Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Внедрение даже части предложенных мер может дать значительный экономический эффект. Рассмотрим потенциал оптимизации на примере управления персоналом по аналогии с опытом ПАО «Газпром нефть».

Таблица 2

Рекомендуемые мероприятия по оптимизации затрат для ООО СПК «Стрежевское Вышкомонтажное Управление»

Направление оптимизации	Конкретные мероприятия для сокращения потерь сырья и простоев оборудования.	Ожидаемый эффект
<b>Закупки и логистика</b>	Аудит контрактов с поставщиками тары, упаковки, запасных частей; оптимизация маршрутов доставки.	Снижение статей «Материальные затраты» и «Коммерческие расходы».
<b>Энергоэффективность</b>	Внедрение энергосберегающего оборудования, установка парогенераторов для отопления.	Снижение накладных расходов.
<b>Управление персоналом</b>	Совмещение профессий (например, оператор-слесарь), перекрестное обучение, введение системы КРІ.	Повышение гибкости и производительности труда, оптимизация ФОТ.
<b>Производственные процессы</b>	Внедрение принципов «бережливого производства» для	Снижение производственной себестоимости.

Таблица 3

Пример расчета экономического эффекта от совмещения профессий

Показатель	Сумма, тыс. руб.
<b>Увеличение затрат:</b>	
– Увеличение ФЗП за счет доплат за совмещение	1 261
– Затраты на обучение и повышение квалификации	900
<b>Сокращение затрат:</b>	
– Экономия на ФОТ высвобожденных сотрудников	2 075
– Сокращение транспортных затрат	177
– Снижение социальных взносов	623
<b>Общий экономический эффект</b>	<b>714</b>

Как показывает расчет, даже с учетом затрат на обучение и доплат, общий экономический эффект от оптимизации трудовых ресурсов является положительным.

Важно отметить, что данный расчет не включает синергетический эффект от повышения квалификации, роста вовлеченности сотрудников и снижения операционных рисков за счет универсальности специалистов.

**Выводы.** Проведенный анализ демонстрирует, что ООО СПК «Стрежевское Вышкомонтажное Управление» сталкивается с классической для проектного бизнеса проблемой – ростом издержек, опережающим рост выручки. Для решения этой проблемы необходим целенаправленный и системный подход к управлению затратами [5]. Предложенные мероприятия, такие как оптимизация закупок и логистики, внедрение систем мониторинга ресурсов и рационализация производственных процессов, позволяют точно воздействовать на наиболее затратные статьи. Ключевым условием успеха является последовательность: начинать следует с «быстрых побед» в области закупок и логистики для получения сиюминутного финансового эффекта, параллельно запуская пилотные проекты по совмещению профессий и принципам 5S, которые заложат культурный фундамент для глубоких системных преобразований [4]. Поэтапное и дисциплинированное внедрение этих мер, сопровождаемое строгим контролем, позволит предприятию не только остановить снижение рентабельности, но и повысить операционную эффективность, создав прочную основу для устойчивого развития и укрепления своих позиций на рынке нефтегазового сервиса. Таким образом, оптимизация затрат трансформируется из тактической задачи «сэкономить» в стратегический инструмент построения более гибкой, устойчивой и конкурентоспособной бизнес-модели.

#### **Список используемой литературы:**

1. Анохина Е.С. Применение методов оптимизации управления затратами торгового предприятия // Интеграция наук. – 2018. – № 8(23). – С. 100-103. – EDN YWVUXR.
2. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 6. – С. 23-26.
3. Измайлов М.К. Разработка стратегии повышения уровня производственного потенциала предприятия // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2021. – №2 (32). – С. 67-73.
4. Медникова Ю.К., Мироненко В.А. Оптимизация затрат путем эффективного управления персоналом // Фундаментальные исследования. 2022. № 5. С. 72-76 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43257> (дата обращения: 06.11.2025).
5. Мурадян А.В., Чернышова Л.И. Оптимизация затрат на предприятии как фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Вестник науки. – 2025. – №4 (85) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-zatrat-na-predpriyatii-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya>.

6. Официальный сайт ООО СПК «Стрежевское Вышкомонтажное Управление» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://site.birweb.1prime.ru/company-brief/7923677> – Загл. с экрана.

7. Савосина К.В. Отдельные аспекты оптимизация производственных затрат фирмы // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 10-2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otdelnyye-aspekty-optimizatsiya-proizvodstvennyh-zatrat-firmy>.

8. Шабалина Э.Э., Кравченко О.В. Оптимизация затрат локомотивного комплекса ОАО "РЖД" в условиях снижения грузовых и пассажирских перевозок // Агентство "Слияния и Поглощения". – 2022. – № 6 (11). – С. 30-35.

# ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

*Международный научный рецензируемый журнал*

Выпуск № 1 / 2026

Подписано в печать 30.01.2026

*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](mailto:nauka@znanie-kzn.ru)

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

