

**ЭКОНОМИКА
И ПАРАДИГМА
НОВОГО ВРЕМЕНИ**

ISSN 2587-5981

Периодическое издание
Выпуск № 3
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

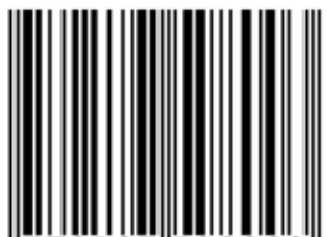
Периодичность выхода: 1 раз в месяц

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. – № 3 (48).

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

Выпуск № 3 / 2026

Стр. 6 Митрофанов Р.В.

Стратегия и кастомизация продукта и сервиса в премиум-сегменте: связь персонализации с удержанием клиентов и LTV

Стр. 15 Башангинова А.Д.

Специальные проекты как инструмент коммуникации в российской модной индустрии

Стр. 21 Баженова А.О., Фомина Е.Р.

Модернизация зимней спецодежды для профессий нефтегазовой отрасли в условиях импортозамещения: экономические и эргономические аспекты

Стр. 26 Бушов И.А., Сороченко В.В.

Обзор нормативно-правовой базы энергосбытовой деятельности в Российской Федерации

Стр. 31 Сизова В.А.

Экономическая экспертиза оценки вероятности банкротства в системе экономической безопасности предприятия

Стр. 37 Дмитриенко Д.А.

Диагностика финансовой составляющей экономической безопасности предприятия

Стр. 44 Борисюк Е.А., Юшков Е.С.

Развитие системы экспортного контроля в условиях цифровой трансформации: роль и потенциал технологий искусственного интеллекта

Стр. 54 Шестаева А.И.

Холодная и теплая аудитория: как сочетать ремаркетинг и персонализацию без надоедливости

Стр. 66 Кос Ю.М.

Совершенствование учета, анализа и аудита прибыли и убытков торговой организации

Стр. 71 Купцова И.С.

Об измерении результативности исполнительной власти в регулировании социально-экономических процессов

Стр. 79 Попова С.А.

Экономическая эффективность ИОТ-систем управления энергопотреблением в гостиницах: обзор кейсов последних лет в России и за рубежом

Стр. 88 Амбилонова Н.П.

Статистический анализ дифференциации регионов России по уровню развития малого предпринимательства

Стр. 96 Фролова В.А., Васин К.Н., Лёнюшкин Р.Г.

Риски дисбаланса рыночного роста и институционального надзора в гражданской авиации Индии и России

Стр. 107 Смоляров Н.С.

От RegTech к TechTeg: смена парадигмы банковского надзора в условиях цифровой трансформации (на примере банка России)

Стр. 112 Лизовская В.В.

Современный музейный рынок: основные тенденции

УДК 658.8.01

**СТРАТЕГИЯ И КАСТОМИЗАЦИЯ ПРОДУКТА И СЕРВИСА
В ПРЕМИУМ-СЕКМЕНТЕ: СВЯЗЬ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ
С УДЕРЖАНИЕМ КЛИЕНТОВ И LTV**

Митрофанов Руслан Владимирович,
основатель компании theMR.ru, г. Москва

E-mail: 6270404@gmail.com

Аннотация. Целью настоящего исследования, является анализ взаимосвязи, между глубокой персонализацией продукта в премиум-сегменте, и показателями удержания клиентов. А также пожизненной ценностью клиента (LTV). При написании статьи, автором использовались следующие методы научного познания: методы статистического анализа данных, сравнительный анализ классических портновских школ и моделирование кастомизированных решений. Основные результаты исследования, демонстрируют, что отказ от универсальных стандартов в пользу адаптивной системы допусков, учитывающей индивидуальные особенности клиента, повышает удовлетворенность на 88% случаев. Введение половинчатых размеров сокращает количество переделок и увеличивает точность посадки. Выводы, полученные автором исследования, указывают на необходимость создания собственных методологических подходов в премиум-сегменте, отличных от классических школ. Это необходимо, для обеспечения максимальной персонализации и долгосрочных отношений с клиентами.

Abstract. The purpose of this study is to analyze the relationship between deep product personalization in the premium segment and customer retention rates, as well as customer lifetime value (LTV). In writing this article, the author used the following research methods: statistical data analysis, comparative analysis of classical tailoring schools, and modeling of customized solutions. The main results of the study demonstrate that abandoning universal standards in favor of an adaptive tolerance system that takes into account individual customer characteristics increases satisfaction by 88%. The introduction of half sizes reduces the number of alterations and improves fit accuracy. The author's findings indicate the need to develop proprietary methodological approaches in the premium segment that differ from classical schools. This is necessary to ensure maximum personalization and long-term customer relationships.

Ключевые слова: персонализация, премиум-сегмент, пожизненная ценность клиента, кастомизация, удержание клиентов, индивидуальный подход, стратегия обслуживания, типология клиентов.

Key words: personalization, premium segment, customer lifetime value, customization, customer retention, individualized approach, service strategy, customer typology.

Введение. Актуальность

В современных условиях гиперконкурентного рынка премиум-товаров и услуг, компании сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных подходов к работе с клиентами. Безусловно, персонализация становится ключевым фактором конкурентоспособности, определяющим не только первичную покупку, но и долгосрочную лояльность потребителей. Как отмечают исследователи, в премиум-сегменте, клиенты ожидают не просто качественный продукт. Клиентам нужно уникальное решение, максимально адаптированное под их индивидуальные потребности. [1]

Актуальность данного исследования, обусловлена растущим разрывом между стандартизированными предложениями и реальными ожиданиями клиентов премиум-сегмента. По данным современных исследований, проведенных в сфере luxury-ритейла, более 70% потребителей, готовы платить премию, за персонализированный продукт. Вместе с тем, большинство компаний, продолжают использовать классические подходы, разработанные десятилетия назад. Данные подходы, не учитывают современные антропометрические особенности, а так же изменившиеся потребительские предпочтения.

Теоретическая база исследования опирается на работы ведущих специалистов в области маркетинга отношений и управления клиентским опытом. [2]

Цель настоящего исследования, заключается в разработке и обосновании адаптивной модели персонализации продукта в премиум-сегменте, обеспечивающей повышение показателей удержания клиентов, и увеличение их пожизненной ценности.

Научная новизна исследования, состоит в разработке оригинальной методологии сегментации клиентов премиум-сегмента, на основе объективных физических параметров. С последующей адаптацией продуктовых характеристик под каждый выявленный сегмент. Автором настоящего исследования, впервые предложена концепция половинчатых размеров, с уменьшенным шагом градации. Это позволяет достичь принципиально нового уровня персонализации. Кроме того, в работе доказана необходимость отказа от слепого следования классическим школам, в пользу создания собственных методологических подходов, основанных на глубоком анализе целевой аудитории.

Теоретическая значимость исследования, заключается в расширении автором научных представлений о механизмах персонализации в премиум-сегменте и их влиянии на потребительское поведение. Практическая значимость исследования, определяется возможностью применения разработанной автором методологии, компаниями, работающими в сегменте индивидуализированных товаров и услуг. С целью повышения качества клиентского сервиса, и увеличения экономических показателей эффективности.

Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу исследования составили данные, собранные в процессе работы с клиентами премиум-сегмента на протяжении нескольких лет.

Материалы включают детальные измерения антропометрических параметров клиентов, статистику их предпочтений относительно посадки изделий. А также, информацию, о частоте повторных обращений, и длительности клиентских отношений. Важным источником данных, стали результаты примерок и корректировок, фиксирующие отклонения стандартных решений от индивидуальных потребностей.

Методология исследования базируется на смешанном подходе, сочетающем количественные и качественные методы: статистический анализ, кластерный анализ, глубинный анализ, сравнительный метод, метод моделирования.

Основная часть

Проведенный сравнительный анализ, классических портновских школ, выявил существенные различия в подходах, к определению допусков на свободное облегание. Так, например, английская школа, исторически ориентированная на холодный климат и многослойность одежды, характеризуется наиболее щедрыми прибавками. Согласно традициям Savile Row, прибавка на грудь составляет от 10 до 15 см. На живот от 7,5 до 12,5 см. Тогда как, на бедра, дается минимальный допуск от 0 до 2 см, а на бицепс от 3 до 4 см. Такой подход, создает структурированный силуэт с выраженной драматичностью. Однако, это приводит к избыточной свободе в области груди, при одновременной узости в бедрах. Что ограничивает комфорт движений. [3]

Далее рассмотрим итальянские портновские школы, которые демонстрируют большее разнообразие подходов. Так, неаполитанская школа, представленная такими домами как Kiton, Cesare Attolini и Rubinacci, тяготеет к минимальным прибавкам: 5-7 см на грудь, 5-8 см на живот, 0-4 см на бедра и всего 1,5-3 см на бицепс. Философия этой школы, заключается в создании максимально естественного, непринужденного силуэта, с минимальной конструкцией и практически без подплечников. Однако, как показывает практика, столь малые допуски, подходят исключительно для худощавых мужчин, с прямой фигурой. И оказываются категорически неприемлемыми, для клиентов с развитой мускулатурой.

Далее нами будет рассмотрена римская портновская школа, которая представлена домами Brioni и Caraceni. Данная школа, занимает промежуточное положение с прибавками: 7-10 см на грудь, 8-12 см на живот, 2-5 см на бедра и 2-4 см на бицепс. Эта школа, ближе к английской традиции. Предпочитает более структурированную конструкцию, с выраженными подплечниками и плотной бортовкой. Что делает изделия, более подходящими для крупных мужчин. Отметим, что миланская школа, фокусируется на создании приталенного силуэта, с прибавками: 6-9 см на грудь, 7-11 см на живот, 1-4 см на бедра и 2-4 см на бицепс., и стремится визуально сделать клиента максимально подтянутым. [4]

Проведенный автором настоящего исследования, критический анализ применимости этих классических подходов, к российской клиентской базе, выявил существенные противоречия. Так, антропометрические особенности российских мужчин, включающие, в среднем, более высокий рост, широкую

грудную клетку, развитые мышцы спины и бицепсы, вступают в конфликт с параметрами, заложенными в итальянских системах. Неаполитанские костюмы, с их минимальными допусками, оказываются тесными и стесняющими движения. Английская же система, напротив, создает избыточную свободу, визуально увеличивая фигуру и нарушая пропорции.

На основе анализа предпочтений клиентов, была получена важная статистика, демонстрирующая реальные потребности рынка. Выявлено, что 88% клиентов предпочитают посадку *slim*, понимаемую не как облегчающий, а как полуприталенный силуэт с определенной свободой движений, обеспечивающей комфорт. Лишь 12% клиентов выбирают посадку *regular*, представляющую собой более свободный крой. Это характерно для лиц, носящих костюм ежедневно, по 10-12 часов, и приоритизирующих удобство, над визуальной стройностью силуэта.

Анализ сочетаний пиджаков и брюк, дал следующее распределение предпочтений: 75% клиентов выбирают комбинацию полуприталенного пиджака (с брюками более свободного кроя), что обеспечивает баланс между элегантностью силуэта и практическим комфортом. Далее, 19% клиентов, предпочитают приталенные пиджаки (в сочетании с зауженными брюками). Причем, эта группа, преимущественно состоит из стройных мужчин среднего или высокого роста, для которых такой крой действительно выглядит гармонично. Отметим так же, что 5% выбирают свободные костюмы. А оставшийся минимальный процент, предпочитает нестандартное сочетание свободного пиджака, с зауженными брюками. [5]

Ключевым открытием, стало понимание необходимости дифференцированного подхода к допускам, в зависимости от типа фигуры клиента. Была разработана типология, основанная на разнице между обхватом груди и живота, выделяющая 3 основные группы. Первая группа, условно обозначенная как *V-shape* (включает клиентов с большой разницей от 10 до 25 см между грудью и животом). Это характерно для мужчин спортивного телосложения, с развитой грудной клеткой, и отсутствием лишнего веса. Вторая группа, *H-shape*, (характеризуется средней разницей и представляет прямоугольный тип фигуры). Третья группа, *A-shape*, (объединяет клиентов с минимальной разницей или ее отсутствием), что типично для мужчин с выраженным животом.

Для группы *V-shape* было установлено, что традиционная логика минимальных прибавок на живот, приводит к парадоксальному результату: пиджак становится тесным из-за слишком резкого перехода от груди к талии (что создает диагональную линию, стесняющую широчайшие мышцы спины). Решением, стало, увеличение допуска на живот, что при сохранении приталенного силуэта обеспечивает комфорт движений. Особое внимание, уделяется увеличенному допуску на бедра, предотвращающему облегание и создающему более свободный силуэт. Для этой группы, рекомендуется использование небольших подплечников 0,3-0,6 см, структурирующих мускулистые плечи, и минимальной или небольшой бортовки. В брюках необходимо добавление 1,5 см в линии бедра при одновременном уменьшении

пояса на 1,2 см.

Группа H-shape, представляющая прямоугольный тип фигуры, оказалась наиболее близкой к стандартам классических портновских школ. Для этих клиентов, допустимо уменьшение прибавки на живот. Однако, принципиальным, является использование более объемной бортовки для создания визуального V-образного силуэта. Рекомендуется применение подплечников 0,6-1,2 см., в зависимости от ширины собственных плеч клиента. Эта группа, требует меньше отклонений от стандартных лекал. Но, нуждается в конструктивных элементах, улучшающих визуальные пропорции фигуры.

Наиболее нетривиальные результаты получены для группы A-shape с минимальной разницей между грудью и животом. Вопреки интуитивным ожиданиям, было установлено, что основная проблема посадки, связана не с областью живота, а с недостаточной свободой в груди. Объемный живот, не имеющий мышечной структуры, практически не изменяется при движении. Тогда как, грудная клетка, требует значительной свободы. Оптимальное решение, заключается в увеличении допуска на грудь в среднем до 9,8 см., при минимальной прибавке на живот около 2,7 см. Для этой группы, обязательно использование среднего или большого объема бортовки и высоких подплечников от 1,2 до 2,0 см, компенсирующих узость плеч, и создающих более сбалансированный H-силуэт. Дополнительно, рекомендуется уменьшение прибавки на бицепс на 1 см., так как эта группа, обычно не имеет развитой мускулатуры рук. И использование более высокой проймы, для избежания чрезмерного объема, при увеличенной ширине груди. [6]

Следующим этапом, развития методологии, стало создание системы половинчатых размеров. Анализ показал, что стандартный шаг между размерами в 4 см., по большим обхватам и 1-1,5 см., по ширине плеч является слишком грубым. И не позволяет обеспечить идеальную посадку значительной части клиентов. Измерения продемонстрировали, что финишные размеры костюмов, часто не соответствуют стандартной сетке: например, клиенты условного 40 размера реально имели обхват груди 110 см вместо стандартных 112 см. И эта разница, в 2 см., существенно влияла на посадку и комфорт.

Так же автором была разработана расширенная размерная сетка с введением размеров 41, 43, 45 и так далее, с уменьшенным шагом в 2 см., по большим обхватам и 0,75 см., по ширине плеч. Статистический анализ распределения клиентов, по размерам показал, что 58% попадают в стандартные целые размеры, тогда как 42% нуждаются именно в половинчатых размерах. Это подтверждает гипотезу о недостаточности традиционной размерной сетки, и необходимости ее детализации для достижения высокого уровня персонализации.

Создание примерочных костюмов, для каждого размера и типа фигуры, позволило решить важную проблему неопределенности клиентского опыта. Традиционно, при заказе индивидуального пошива, клиент не имеет возможности представить финальный результат, до момента первой примерки готового изделия. Наличие примерочного ряда, дает возможность продемонстрировать клиенту посадку, и силуэт, еще на этапе снятия мерок. Что

существенно повышает уровень доверия и удовлетворенности сервисом. [7]

Сравнительный анализ различных портновских школ и разработанной адаптивной системы представлен в таблице 1 и 2.

Таблица 1

Сравнительный анализ допусков различных портновских школ и адаптивной системы

Параметр	Неаполь	Рим	Милан	Лондон
Грудь, см	5-7	7-10	6-9	10-15
Живот, см	5-8	8-12	7-11	14-19
Бедра, см	0-4	2-5	1-4	0-2
Бицепс, см	1,5-3	2-4	2-4	3-4
Подплечник, см	0-0,3	0,6-1,2	0,6-1,2	1,2-2,0
Бортовка	Минимальная	Умеренная	Структурированная	Максимальная

Таблица 2

Сравнительный анализ допусков различных портновских школ и адаптивной системы

Параметр	Адаптивная система V-shape	Адаптивная система H-shape	Адаптивная система A-shape
Грудь, см	7-9	6-8	9-11
Живот, см	8-10	6-8	2-4
Бедра, см	4-6	3-5	3-5
Бицепс, см	3-4	2,5-3,5	2-3
Подплечник, см	0,3-0,6	0,6-1,2	1,2-2,0
Бортовка	Минимальная-умеренная	Умеренная-структурированная	Структурированная-максимальная

Данные таблиц 1 и 2, наглядно демонстрируют принципиальные различия, между классическими школами, и разработанной адаптивной системой. Ключевое отличие, заключается в отсутствии единого стандарта, и применении дифференцированного подхода, в зависимости от типа фигуры клиента. Особенно показательны, различия в прибавках на живот и бедра. Где адаптивная

система демонстрирует значения, противоречащие традиционной логике, но обеспечивающие лучшую посадку и комфорт. [8]

Распределение клиентских предпочтений по типам посадки и сочетаниям элементов костюма представлено в таблице 3.

Таблица 3

Распределение клиентских предпочтений по типам посадки

Тип посадки пиджака	Тип посадки брюк	Доля клиентов, %	Характеристика группы
Slim (полуприталенный)	Свободные	75	Баланс элегантности и комфорта
Slim (приталенный)	Зауженные	19	Стройные мужчины среднего/высокого роста
Regular (свободный)	Свободные	5	Приоритет комфорта, длительное ношение
Regular (свободный)	Зауженные	1	Нестандартное сочетание

Анализ данных таблицы 3, показывает явное доминирование предпочтения сбалансированного подхода, когда элегантность силуэта пиджака сочетается с комфортом свободных брюк. Это подтверждает гипотезу о том, что клиенты премиум-сегмента, ценят не только визуальную составляющую, но и практическое удобство использования продукта.

Распределение клиентов по типам фигур и соответствующим размерным категориям представлено в таблице 4.

Таблица 4

Распределение клиентов по размерным категориям

Тип размера	Доля клиентов, %	Шаг по обхватам, см	Шаг по плечам, см	Необходимость корректировок
Стандартные целые размеры (40, 42, 44...)	58	4	1-1,5	Средняя
Половинчатые размеры (41, 43, 45...)	42	2	0,75	Минимальная

Данные таблицы 4, убедительно доказывают необходимость внедрения половинчатых размеров. Так как, более 40% клиентов, не могут быть оптимально обслужены стандартной размерной сеткой. Уменьшенный шаг градации, позволяет существенно снизить необходимость последующих корректировок. Что повышает удовлетворенность клиентов и снижает операционные издержки.

Внедрение разработанной адаптивной системы персонализации, оказало значительное влияние на ключевые показатели бизнеса. Прежде всего, существенно сократилось количество корректировок после первой примерки. Что, определенно, ускорило процесс изготовления и повысило предсказуемость сроков. Так же, увеличилась частота повторных обращений клиентов. Это, напрямую свидетельствует, о росте удовлетворенности и лояльности. Кроме того, расширилась клиентская база, за счет возможности работы, с различными типами фигур, ранее не обслуживаемыми эффективно. [9]

Особую значимость, представляет возможность масштабирования бизнеса, на основе разработанной методологии. Создание стандартизированного примерочного ряда, а так же четких алгоритмов определения оптимальных допусков для каждого типа фигуры, позволяет тиражировать экспертизу, без необходимости личного участия основателя, в каждом заказе. По мнению автора, это открывает перспективы географической экспансии, через открытие новых точек обслуживания, при сохранении высокого качества персонализации.

Связь между уровнем персонализации, и пожизненной ценностью клиента, проявляется через несколько механизмов. Так, например, идеальная посадка изделия, повышает удовлетворенность первой покупкой (что создает положительный опыт и формирует намерение повторного обращения). Демонстрация глубокого понимания индивидуальных особенностей клиента, создает эмоциональную связь, и ощущение эксклюзивности обслуживания. Накопление данных о клиенте, и его предпочтениях, создает барьеры переключения на конкурентов. Так как воспроизведение такого уровня персонализации, у другого поставщика, требует повторного прохождения всего процесса адаптации.

Выводы

Проведенное исследование, убедительно демонстрирует, критическую важность глубокой персонализации продукта, для успешной работы в премиум-сегменте. Так же это важно для формирования долгосрочных отношений с клиентами.

Разработанная методология, демонстрирует высокий потенциал масштабирования, за счет стандартизации процесса персонализации, и создания воспроизводимых алгоритмов работы, с клиентами различных типов фигур. Это позволяет тиражировать экспертизу, без потери качества индивидуального подхода. Что критически важно, для роста бизнеса в премиум-сегменте. Влияние персонализации на пожизненную ценность клиента, реализуется через повышение удовлетворенности, создание эмоциональной связи и формирование барьеров переключения на конкурентов.

Таким образом, стратегия глубокой кастомизации продукта, основанная на объективном анализе потребностей целевой аудитории и готовности отказаться от универсальных стандартов в пользу адаптивных решений, является ключевым фактором конкурентоспособности в премиум-сегменте. Инвестиции в создание методологии персонализации, окупаются через увеличение частоты повторных покупок, рост среднего чека и расширение клиентской базы за счет положительных рекомендаций.

Список использованной литературы:

1. Грогуленко К.Д. Оптимизация бизнес-процессов предприятия по производству одежды // Наука и образование: проблемы, идеи, инновации. – 2020. – № 4(28). – С. 67-70.
2. Козырева Н.Е., Дымова С.С. Разработка бизнес-плана организации по пошиву одежды: анализ целевой аудитории, рынка и спроса / Н. Е. Козырева, С. С. Дымова // Бизнес и дизайн ревю. – 2023. – № 3(31). – С. 60-71.
3. Долженко И.Б. Развитие мирового рынка одежды и влияние государственного регулирования на развитие экспорта одежды // Журнал прикладных исследований. – 2024. – № 10. – С. 104-109.
4. Каткова О.В., Гуреева Е.П., Булганина А.Е. [и др.] Изучение требования к качеству и пошиву повседневной женской одежды // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 6(56). – С. 144-151.
5. Абрамов А.В., Смолянинов К.М., Родичева М.В., Кадыров И.Р. Современные тенденции развития функциональных текстильных материалов одежды для занятия спортом и активного отдыха // Костюмология. – 2024. – Т. 9, № 2. – С. 1-20.
6. Жиглова Я.А., Балаханова Д.К., Якушев А.Ж. [и др.] Развитие процессов интеграции в отрасли розничной торговли одеждой в современном российском бизнесе // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 5(146). – С. 25-35.
7. Ся П., Кузьмичев В.Е. Применение технологии eye-tracking для разработки критериев посадки одежды на фигуре // Молодые ученые - развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). – 2020. – № 1. – С. 667-671.
8. Виниченко И.В., Калинин А.С., Подгорный А.В. Апсайклинг как экологичный способ проектирования модной одежды: возможности и бизнес-модели // Костюмология. – 2022. – Т. 7, № 4. – С. 1-11.
9. Иванова А.В. Инновации в дизайне функциональной одежды: исследование компрессионных эффектов в одежде для нижней части тела // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 5-4 (92). – С. 126-136.

УДК 659.4

**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ КОММУНИКАЦИИ
В РОССИЙСКОЙ МОДНОЙ ИНДУСТРИИ**

*Башангинова Анастасия Дмитриевна,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Москва*

E-mail: a.bashanginova@life-pay.ru

***Аннотация.** Статья посвящена анализу специальных проектов как инструмента коммуникации в модной индустрии. Рассматриваются особенности коммуникационных стратегий модных брендов и принципы коммуникации в сфере моды, основанные на формировании символического образа, культурных смыслов и эмоциональных нарративов, а также ключевые характеристики спецпроектов. На основе анализа теоретических источников и практических кейсов показано, что спецпроекты позволяют эффективно сочетать имиджевые и коммерческие задачи в коммуникации брендов.*

***Abstract.** The article analyzes special projects as a communication tool in the fashion industry. It examines the key principles of fashion communication, including the construction of symbolic brand images, cultural meanings, and emotional narratives. The study identifies the main characteristics of special projects, such as creativity, limited duration, and a multimedia format. Based on the analysis of theoretical sources and practical cases, the article demonstrates that special projects enable fashion brands to effectively combine image-building and commercial objectives in their communication strategies.*

***Ключевые слова:** специальные проекты, модная индустрия, медиакоммуникации, брендинг, fashion-коммуникации, маркетинговые коммуникации, продвижение брендов.*

***Key words:** special projects, fashion industry, media communications, branding, fashion communications, marketing communications, brand promotion.*

Введение. Актуальность

С 2022 года модная индустрия России переживает период значительных изменений и сложной структурной перестройки. Одним из наиболее заметных проявлений этих процессов стала волна закрытий брендов и сокращение присутствия отдельных игроков на рынке. Согласно данным консалтинговой компании CORE.XP, в 2025 году около 20 российских брендов приостановили продажи в офлайн-магазинах или полностью прекратили деятельность, в том числе Incity, I AM Studio, Ready! Steady! Go!, Just Clothes, Etam, Urban Vibes, Yollo и другие [1]. Данная тенденция в ритейле является следствием совокупности факторов, среди которых рост доли онлайн-продаж, высокие расходы на содержание физических магазинов, увеличение налоговой нагрузки, а также снижение покупательной способности населения [2].

Вместе с тем подобная динамика отражает не только экономические трудности отрасли, но и более глубокие изменения в механизмах функционирования модного рынка. Речь идет о трансформации потребительского поведения, изменении каналов взаимодействия брендов с аудиторией и усилении конкуренции в цифровой среде за внимание пользователей. Так, социолог М. Кастельс отмечает: «СМИ стали аудиовизуальной окружающей средой, с которой мы непрерывно и автоматически взаимодействуем. Это почти постоянно присутствующий фон, ткань нашей жизни» [3]. В таких условиях способность брендов выстраивать устойчивую коммуникацию с аудиторией и формировать присутствие в медиaprостранстве приобретает принципиальное значение. Одним из важных инструментов коммуникации становятся интегрированные медиапроекты, позволяющие объединять элементы журналистики, брендинга и маркетинговых коммуникаций в рамках единого контентного продукта.

Несмотря на растущий интерес к данному формату, научное осмысление специальных проектов в контексте коммуникаций модных брендов остается ограниченным. В существующих исследованиях специальные проекты чаще рассматриваются в рамках медиакоммуникаций или рекламы, тогда как специфика их функционирования в модной индустрии и их роль в формировании коммуникационных стратегий брендов остаются недостаточно изученными. Это обуславливает актуальность дальнейшего исследования данного феномена и необходимости его анализа в контексте современной коммуникационной среды.

Целью исследования является анализ специальных проектов как инструмента коммуникации в модной индустрии. В рамках работы предполагается рассмотреть подходы к определению специальных проектов, выявить особенности коммуникаций в сфере моды, а также определить роль специальных проектов в системе взаимодействия модных брендов с аудиторией.

Материалы и методы исследования

Методология работы базируется на комплексе общенаучных и частнонаучных методов: анализ данных, анализ литературы, сравнительный анализ, анализ контента, анализ кейсов.

Теоретическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов в области новых медиа, маркетинга и продвижения модных брендов. Среди них ключевое место занимают работы М. Р. Тимофеевой [4], Д. А. Богомазовой [5], Л. Г. Ахмаевой [6], О. Н. Жильцовой и И. М. Синяевой [7], Ф. И. Шаркова [8], А. В. Шумского [9], В. Л. Квинта [10].

Эмпирическую базу образуют три группы источников:

1. Статистические данные и материалы международных и российских аналитических компаний, а также данные профильных маркетинговых организаций.
2. Отраслевые ресурсы, публикации и исследования образовательных платформ.
3. Практические кейсы, а также официальные данные компаний в сфере моды.

Отбор материалов осуществлялся с учетом их репрезентативности для современной практики коммуникации модных брендов.

Основная часть

Компаниям в сфере моды необходимо уметь удерживать баланс между имиджевыми и коммерческими задачами. С одной стороны, коммуникационные активности должны способствовать продвижению коллекций и стимулировать продажи. С другой стороны, бренды стремятся формировать устойчивый символический образ и поддерживать определенный статус марки. Но, как отмечает исследователь Д. А. Шевченко, именно имидж и репутация становятся решающим нематериальным активом в развитии и укреплении коммерческих позиций модных домов на рынке модной индустрии [11]. Коммуникации в модной индустрии представляют собой сложную систему взаимодействия имиджевых и коммерческих целей. В этой связи значительная роль отводится инструментам, которые позволяют формировать вокруг бренда определенную эстетическую и культурную среду. Такие форматы создают эмоциональную и символическую ценность бренда, что в дальнейшем способствует повышению интереса аудитории и стимулирует продажи.

Спецпроект представляет собой относительно новый формат в медиа, в связи с чем пока не существует общепринятого определения. Богомазова Д. А. считает так: «Спецпроект в СМИ – это комплекс информационных продуктов разных жанров, посвященных одной теме, решающих определенную проблему, оказывающих влияние на конкретный сектор аудитории для достижения цели» [5]. Каждый спецпроект разрабатывается с учетом конкретной задачи, которая может быть связана с выходом бренда на новый рынок, привлечением внимания к отдельному продукту, расширением аудитории или формированием определенного имиджевого позиционирования.

В рамках анализа российского рынка специальных проектов агентство «Палиндром» выделяет ряд характеристик спецпроектов. К числу ключевых признаков относятся креативная составляющая, ограниченность во времени и наличие четко сформулированной цели проекта [12].

Одной из ключевых характеристик специальных проектов является их креативная природа, что предполагает использование нестандартных форматов коммуникации. Это может проявляться в концепции проекта, визуальном оформлении, интерактивных механиках или применении форматов, которые ранее не использовались брендом в коммуникационной практике.

Кроме того, важной особенностью подобных проектов является их временный характер: в отличие от регулярных маркетинговых активностей, специальные проекты реализуются в рамках ограниченного периода и не являются постоянным элементом коммуникационной стратегии компании.

Стоит выделить еще один признак спецпроекта – мультимедийный характер, предполагающий совместное использование различных форматов контента (текст, визуальные решения, аудио– и видеоматериалы, и интерактивные элементы). Это помогает вовлекать аудиторию и погружать ее в смысловое пространство бренда. Благодаря этому специальные проекты

становятся инструментом, позволяющим решать широкий спектр коммуникационных задач в рамках продвижения.

Примером реализации подобного подхода может служить специальный проект бренда Vefree «Всегда модно», представленный в формате отдельной цифровой платформы [13]. Проект объединяет несколько типов медиаконтента: текстовые материалы, фотосъемки, видеоролики с участием героев проекта, интерактивные элементы навигации и призыв к аудитории присоединиться к проекту, рассказав свою историю. Такая структура позволяет пользователю не только последовательно знакомиться с материалами, но и самостоятельно выбирать траекторию взаимодействия с контентом, что усиливает эффект вовлечения и формирует более длительное взаимодействие. Содержательно проект выстраивается вокруг темы самовыражения. Одежда выступает не только предметом гардероба, но и элементом формирования идентичности. С точки зрения коммуникационных задач проект выполняет одновременно несколько функций. Во-первых, он способствует формированию имиджа бренда как участника культурного и общественного диалога. Во-вторых, за счет использования мультимедийных форматов усиливается вовлеченность аудитории, что повышает эффективность коммуникации пользователя с контентом бренда. В-третьих, проект позволяет расширить коммуникационную стратегию компании и привлечь аудиторию за счёт продвижения проекта в социальных медиа и СМИ.

Особенности кампаний брендов связаны и со спецификой самого рынка. Именно в модной индустрии коммуникация традиционно строится не только вокруг продукта, но и вокруг системы смыслов, культурных кодов и эмоциональных нарративов, которые формируют идентичность бренда и определяют его позицию в публичном пространстве. Модный продукт выступает не только объектом потребления, но и средством выражения идентичности, социального статуса и принадлежности к определенной группе, поэтому спецпроект приобретает особое значение.

Например, специальный проект «Symbols of Renaissance» от издания The Blueprint, созданный совместно с Lamoda [14]. Концепция проекта строится вокруг интерпретации символики искусства эпохи Возрождения и ее переосмысления в контексте коллекции бренда Furla, представленного на маркетплейсе. Проект реализован в формате цифрового лонгрида, в котором визуальные образы, иллюстрации и текстовые блоки объединяются в единую нарративную композицию. Пользователь последовательно знакомится с символами, характерными для искусства эпохи Ренессанса, их значениями и интерпретацией в дизайне аксессуаров бренда. Так визуальные образы аксессуаров бренда интегрируются в культурный контекст истории искусства, благодаря чему продукт начинает восприниматься как элемент культурного кода, что важно для аудитории премиального сегмента. Вместо прямой демонстрации продукта формируется интеллектуальный сторителлинг, который вовлекает аудиторию в процесс интерпретации образов. Таким образом, спецпроект выполняет не только маркетинговую функцию, но и культурно-

просветительскую, что отчетливо демонстрирует тенденцию к усложнению коммуникационных стратегий модных брендов.

Отдельного внимания заслуживает вопрос этичности коммуникации, который в последние годы приобретает большое значение [15]. Шумидуб А. Д. считает: «Этичность и экологичность превращаются в ключевые ценности, на основании которых бренды строят свое позиционирование» [16]. Современные потребители все чаще обращают внимание не только на эстетические характеристики продукта, но и на ценности, транслируемые брендом. В этом контексте важную роль начинают играть темы устойчивого развития и социальной ответственности. Несоответствие действий бренда общественным ожиданиям может привести к репутационным рискам и, как следствие, к снижению прибыли. Сегодня негативные ситуации быстро распространяются в социальных сетях и вызывают общественный резонанс. В связи с этим при разработке специальных проектов бренды все чаще стремятся учитывать этические аспекты коммуникации, избегая спорных культурных интерпретаций и уделяя внимание вопросам инклюзивности и осознанного потребления. В данном контексте спецпроекты выступают не только в роли инструмента продвижения, но и в качестве площадки для демонстрации ценностей и идеологии бренда.

В этом контексте стоит рассмотреть социально-ориентированный проект «Любовь сильнее рака», реализованный платформой Lamoda совместно с брендом Love Republic и благотворительным фондом «Дальше» [17]. Проект был приурочен к международной информационной кампании «Розовый октябрь», направленной на повышение осведомленности о раке молочной железы и необходимости его ранней диагностики. Центральным элементом медиапроекта стали интервью и визуальные материалы с участием трех героинь, которые делятся собственным опытом борьбы с болезнью и переосмысления повседневной жизни. Дополнительным элементом проекта стала интеграция благотворительной механики. В рамках инициативы часть средств от продаж товаров бренда Love Republic направляется в фонд «Дальше». В данном случае спецпроект выступает не только инструментом продвижения, но и платформой для общественного диалога, формируя более устойчивую и ценностно ориентированную модель взаимодействия бренда с аудиторией.

Выводы

Таким образом, специальные проекты выступают инструментом, позволяющим модным брендам формировать комплексные коммуникационные стратегии, объединяющие креативные форматы, визуальный сторителлинг и цифровые каналы взаимодействия с аудиторией. Специальные проекты становятся важным элементом коммуникационной стратегии модных брендов, позволяя объединять креативные форматы, визуальный сторителлинг и цифровые каналы взаимодействия с аудиторией. Использование подобных медиапроектов способствует формированию символической ценности бренда, укреплению его имиджа и выстраиванию более устойчивого взаимодействия с потребителями.

Список использованной литературы:

1. В 2025 году на fashion-рынке прекратили свою деятельность около 20 российских брендов // CORE XR. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://core-xr.ru/news/v-2025-godu-na-fashion-rynke-prekratili-svoyu-deyatelnost-okolo-20-rossiyskikh-brendov/> (дата обращения: 10.03.2026).
2. «Ведомости» сообщили о закрытии торговых точек около 20 брендов одежды и обуви за год // Forbes. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/552916-vedomosti-soobsili-o-zakrytii-torgovyh-tocek-okolo-20-brendov-odezdy-i-obuvi-za-god> (дата обращения: 10.03.2026).
3. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура / Под ред. О. И. Шкаратана. – Москва : ГУ-ВШЭ. – 2000. – 606 с.
4. Тимофеева М.Р. Инструменты коммуникации с целевой аудиторией: проявленность и продвижение модного бренда // Костюмология. – 2024. №. 3. – С. 1-11.
5. Богомазова Д.А. Особенности спецпроекта в современном российском медиапространстве // Слово в науке. – 2023. № 15. – С. 11-15.
6. Ахмаева Л.Г. Управление спецпроектами в цифровой среде. (Магистратура). Учебное пособие. – Москва : Русайнс. – 2024. – 163 с.
7. Жильцова О.Н., Синяева И.М. Маркетинг : учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт. – 2025. – 487 с.
8. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации. – Москва : Дашков и К. – 2012. – 583 с.
9. Шумский А.В. Индустрия моды в цифровую эпоху: тренды и технологии // Меди@альманах. – 2021. – № 4 (105). – С. 60-69.
10. Квинт В.Л. Стратегирование индустрии моды: теория и практика : монография. – Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС. – 2021. – 272 с.
11. Шевченко Д.А. Продвижение брендов в фэшн-индустрии средствами связей с общественностью часть 1. Коммуникационные стратегии в индустрии моды // Практический маркетинг. – 2014. – №5 (207). – С. 34-40.
12. Исследование рынка спецпроектов 2024 // Палиндром. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://palindrome.media/issledovanie-specproektov-2024> (дата обращения: 10.03.2026).
13. Всегда модно быть свободным // Befree. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vsegdamodno.befree.ru/> (дата обращения: 10.03.2026).
14. Символы живописи и Ренессанса // The Blueprint. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://theblueprint.ru/culture/special/symbols-of-renaissance-furla> (дата обращения: 10.03.2026).
15. Экологичность и инклюзивность: 5 трендов модной индустрии // РБК. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/66c6f2989a794795ad6b4e49> (дата обращения: 10.03.2026).
16. Шумидуб А.Д. Инструменты продвижения российских брендов устойчивой моды // Молодой ученый. – 2022. – № 37 (432). – С. 65-67
17. Любовь сильнее рака // Lamoda. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lamoda.ru/blog/article/lyubov-silnee-raka-specproekt-lamoda-love-republic-fond-dalshe/> (дата обращения: 10.03.2026).

УДК 331.45:677.027

МОДЕРНИЗАЦИЯ ЗИМНЕЙ СПЕЦОДЕЖДЫ ДЛЯ ПРОФЕССИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЭРГОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Баженова Анна Олеговна,
Фомина Елена Романовна,
Сургутский государственный
университет, г.Сургут

E-mail: a.kozachek86@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются экономические и эргономические аспекты модернизации зимней спецодежды для трех профессий нефтегазовой отрасли – моториста ЦПСА, рабочего на геофизических работах и машиниста буровой установки. Анализ текущего состава средств индивидуальной защиты показал несоответствие современных требований по удобству носки, гигроскопичности и воздухопроницаемости в сочетании с защитой от нефти и нефтепродуктов [2]. Оценена экономическая эффективность предложенной стратегия модернизации направленной на снижение толщины и массы материалов при сохранении и усилении защитных свойств. Основу экономической части составляет сравнение стоимости материалов (экономия на закупках), экономический эффект от роста производительности труда и снижения заболеваемости, времени временной нетрудоспособности на 10%. По результатам моделирования общая экономическая выгода выражается в существенном росте операционной эффективности и усилении конкурентных позиций предприятия. В статье представлены выводы о целесообразности инвестиций в модернизацию зимней спецодежды и рекомендации по выбору материалов и конструкции.

Abstract. The article discusses the economic and ergonomic aspects of the modernization of winter workwear for three professions in the oil and gas industry: the motorist of the Centralized Power Supply System, the worker in geophysical operations, and the operator of a drilling rig. An analysis of the current composition of personal protective equipment revealed that it does not meet modern requirements for comfort, hygroscopicity, and breathability, combined with protection against oil and petroleum products. The article evaluates the economic efficiency of the proposed modernization strategy, which aims to reduce the thickness and weight of materials while maintaining and enhancing their protective properties. The economic part is based on a comparison of the cost of materials (savings on procurement), the economic effect of increased labor productivity, and a 10% reduction in illness and temporary disability. According to the modeling results, the overall economic benefit is a significant increase in operational efficiency and a strengthening of the company's competitive position. The article presents conclusions on the feasibility of investing in the modernization of winter workwear and recommendations for selecting materials and designs.

Ключевые слова: зимняя спецодежда, материалы СИЗ, экономическая эффективность, модернизация спецодежды, импортозамещение, тепловая защиты, безопасность труда, СИЗ.

Key words: winter overalls, PPE materials, economic efficiency, modernization of overalls, import substitution, thermal protection, occupational safety, PPE.

Введение

Развитие отраслевой зимней спецодежды требует баланса между защитными свойствами и комфортом носки. В исследованиях средств индивидуальной защиты, предназначенных для работы в зимних условиях моториста ЦПСА, геофизического рабочего и машиниста буровой установки выявлено, что современные костюмы, защищающие от нефти и нефтепродуктов и выполненные из смесовых или огнестойких материалов с утеплёнными вставками, не полностью удовлетворяют требованиям эргономики, гигроскопичности и воздухопроницаемости [2]. Предложенная модернизация направлена на повышение комфорта работников в процессе эксплуатации в условиях низких температур, путем уменьшения толщины и массы материалов при сохранении, усилении защитных свойств. Экономическая составляющая учитывает разницу между текущей стоимостью материалов и предлагаемыми для модернизации, а также влияние изменений на производительность и здоровье сотрудников.

Актуальность

В условиях импортозамещения при модернизации зимней спецодежды приобретает особую значимость выбор материалов с оптимальным соотношением цена/качество и высоким показателем долговечности. Современная стратегия подбора материалов ставит во главу угла не только тепловые характеристики, но и эксплуатационные параметры: гигроскопичность, воздухопроницаемость и долговечность.

Основная часть

Аналитика текущего состояния материалов. Текущий состав средств индивидуальной защиты (комплект мужской для защиты от пониженных температур) включает огнестойкую ткань FR-500NEW (Игнис ТМ) с себестоимостью 600 руб./погонный м.

Модернизированный состав предусматривает ткань Термол 220 МВО (300 руб./м), либо ткань FlameFort 210А (1500 руб./м), которые в большей мере отвечают требуемым защитным свойствам, что приводит к разнице в 300 и –900 руб./м соответственно. В результате сравнительного анализа стоимостных характеристик используемых материалов установлено, что с точки зрения экономики рациональнее осуществлять модернизацию, применяя ткань Термол 220 МВО взамен существующей ткани Игнис ТМ FR-500NEW, поскольку FlameFort 210А демонстрирует значительно более высокую себестоимость, превосходящую предлагаемую ткань на 50% [6].

Для приведения в соответствие группы подкладочной ткань – основной курточной ткани: бязь гладкокрашенная плотностью 140 г/м² заменена на 115 г/м², в результате чего обеспечивается экономия 30 руб. с одного погонного метра.

Действующий утеплитель «синтепон» (2200 руб./м, срок службы 1-2 сезона) оказывается дешевле альтернативного утеплителя торговой марки «Шелтер Микро» (3130 руб./м, срок службы 4-5 сезонов) на 40% за единицу площади. Вместе с тем, принимая во внимание значительный ресурс утеплителя «Шелтер Микро», который практически не уступает по своим свойствам высококлассному импортному утеплителю «Тинсулейт», и способен выдерживать интенсивные механические и химические воздействия, а также сохраняется эффективным на протяжении 4-5 сезонов, тогда как «синтепон» утрачивает свои защитные свойства уже после второго сезона, сравнение следует проводить с позиций совокупной стоимости владения [4]. Важно учитывать, что для необходимого теплового эффекта требуется использовать 2 слоя утеплителя «синтепон», в свою очередь для аналогичного теплового эффекта достаточно использования одного слоя утеплителя «Шелтер Микро». В таком аспекте экономия достигается за счет удвоенного ресурса утеплителя «Шелтер Микро», что приводит к экономии на 29% при сопоставлении двух погонных метров «синтепона» и одного погонного метра утеплителя «Шелтер Микро».

По результатам расчетов модернизация на основе тканей отечественного производства позволяет снизить стоимость комплекта минимум на 31%, таким образом прямой экономический эффект выражен в снижении затрат на закупку в размере 1600 рублей. В рамках анализа учёта материалов и срока службы модернизированный комплект дешевле в долгосрочной перспективе, а за счёт снижения объёмов материалов, улучшенных свойств гигроскопичности, влагоотведения и более долговечных компонентов обеспечивает больший комфорт при эксплуатации и лучшую терморегуляцию, что несомненно положительно отражается на производительности труда [7].

С ростом производительности труда на 10% за счёт облегчения и улучшения теплообмена, а также снижением усталости, травмоопасности и заболеваний представляется возможным оценить косвенный экономический эффект от предложенных решений [7].

В расчётах по табельному учёту за период сезонов ноябрь-март исследуемых профессий: рабочие на геофизических работ – 10 чел., машинисты буровых установок – 21 чел., мотористы ЦПСА – 32 чел. По данным мониторинга 2021-2025 гг. в среднем в сезон болеет 13 работников, средняя продолжительность больничного листа 1 работника 10 дней, таким образом среднее количество дней нетрудоспособности за 1 сезон – 130, за 4 сезона – 520. Прогнозируемое снижение заболеваемости на 10% и сокращение дней нетрудоспособности примерно на 13 дней на работника за 4 сезона приводит к значительной экономии.

Хотя точный расчёт подобного экономического эффекта затруднён ввиду множественности переменных, возможно проведение приближенных вычислений. В частности, ожидается уменьшение как заболеваемости, так и продолжительности временной нетрудоспособности сотрудников минимум на 10%, что эквивалентно снижению заболеваемости в сезон на 1 человека и сокращению нетрудоспособности примерно на 13 дней (в 4 сезона на 4 человека и 52 дня нетрудоспособности). За счет средств работодателя оплачиваются

первые 3 дня больничного листа, при стаже работы свыше 8 лет стоимость одного дня временной нетрудоспособности около 5500 рублей (средний дневной заработок работника), исходя из этих данных снижение числа заболевших даже на 1 человека в сезон максимально позволяет сэкономить 16 500 руб.

Помимо прочего, за счет облегченных материалов ожидается повышение производительности труда. Подразумевается пропорциональное увеличение объема выполненных работ на 10%. Средний дневной заработок в смену составляет 5500 рублей (100% производительность труда), при стандартной продолжительности рабочей смены в 11 часов – средняя часовая ставка работника 500 рублей. В костюме с модернизированным составом ожидается производительность труда 110% за аналогичную 11 часовую смену. Соответственно, при такой же часовой смене, предполагается, что работник будет выполнять объем работы за 9,9 часов в смену, который ранее бы выполнил за 12,1 час ($11 \text{ часов} \cdot 110\% = 12,1 \text{ часа}$, что свидетельствует о снижении трудоемкости на 1,1 час), таким образом обеспечивается экономия фонда оплаты труда: с 1 работника – 550 рублей, с 63 работников – 34 650 рублей в смену, за сезон с ноября по март включительно при вахтовом методе 7/7 (11 рабочих недель, соответственно 77 дней) – 2 668 050 рублей, за 4 сезона – 10 672 200 рублей.

Переход на ткань Термол 220 МВО вместо FR-500NEW, уменьшение плотности подкладочной ткани с 140 до 115 г/м² и замена синтепона на утеплитель «Шелтер Микро» с более долгим сроком службы обеспечивают прямую экономию и косвенный эффект, которые создают устойчивую финансовую выгоду для предприятия и укрепление конкурентной позиции.

Выводы

Таким образом, проведенный анализ подтверждает практическую значимость и экономическую эффективность модернизации зимней спецодежды для работников указанных профессий. Исследования показали, что вложение средств в высококачественные материалы отечественного производства и удобную конструкцию позволяет не только снизить прямые затраты на закупку и эксплуатацию одежды, но и повысить производительность труда, уменьшить заболеваемость и минимизировать операционные издержки предприятия. Полученные результаты демонстрируют, что инвестиции в модернизацию зимней спецодежды с курсом на импортозамещение являются необходимым фактором повышения операционной эффективности и укрепления конкурентных позиций организации.

Список использованной литературы:

1. Курикалова А.А., Никулин А.Н. Исследование инновационных средств индивидуальной защиты работников в условиях теплового дискомфорта // Инновационная наука. – 2020. – №11. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-innovatsionnyh-sredstv-individualnoy-zaschity-rabotnikov-v-usloviyah-teplovogo-diskomforta>

2. Михайлова В.Н. Разработка требований к спецодежде для защиты от холода // ГИАБ. – 2009. – №12. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-trebovaniy-k-spetsodezhde-dlya-zaschity-ot-holoda>

3. Хамматова В.В. Инновационные технологии для производства текстильных материалов, применяемых при производстве спецодежды // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. – №16. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-dlya-proizvodstva-tekstilnyh-materialov-primenyaemyh-pri-proizvodstve-spetsodezhdy>

4. Файзуллина Р.Б., Хисамиев Р.И. Анализ потребительских свойств натуральных и синтетических утеплителей с целью разработки оптимального пакета материалов для изготовления спецодежды // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – №17. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-potrebitelskih-svoystv-naturalnyh-i-sinteticheskikh-utepliteley-s-tselyu-razrabotki-optimalnogo-paketa-materialov-dlya>

5. Ильченко И.А., Сорокин А.Ю. Особенности российского рынка средств индивидуальной защиты // Экономика и социум. – 2018. – №6 (49). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-rossiyskogo-rynka-sredstv-individualnoy-zaschity>

6. Ивашко Е.И. Комплексная оценка свойств влагозащитных материалов для специальной одежды // Вестник ВГТУ. – 2024. – №2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-svoystv-vlagozaschitnyh-materialov-dlya-spetsialnoy-odezhdy>

7. Влияние материалов спецодежды на производительность труда. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://24-spec.ru/stati/specodezhda/vliyanie-spetsodezhdy-na-proizvoditelnost-truda/>

УДК 33

ОБЗОР НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ ЭНЕРГОСБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

E-mail: ilya.bushov2001@gmail.com

Аннотация. Энергосбытовая деятельность является одним из ключевых звеньев в важнейшей отрасли России. Государство пристально контролирует многие аспекты этой деятельности и регулирует их, используя широкий спектр нормативно-правовых актов. Цель данной статьи заключается в изучении структуры нормативно-правовой базы энергосбыта в России, основных положений, влияющих на деятельность энергосбытовых компаний.

Abstract. Energy sales is a key component of Russia's most important industry. The state closely monitors and regulates many aspects of this activity through a wide range of legal and regulatory acts. The purpose of this article is to examine the structure of the energy sales regulatory framework in Russia and the key provisions that influence the operations of energy sales companies.

Ключевые слова: электроэнергетика; нормативно-правовая база электроэнергетики; основные законы; энергосбытовая деятельность; договор энергоснабжения.

Key words: electric power industry; regulatory framework for the electric power industry; basic laws; energy sales activities; energy supply agreement.

Введение. Актуальность

Энергоэнергетика является ключевой отраслью экономики России, от стабильности функционирования которой напрямую зависит уровень жизни населения. Одним из ключевых звеньев данной отрасли являются энергосбытовые компании. Они выступают важнейшим посредником, который обеспечивает доступ потребителей к электрической энергии. В силу важности отрасли государство пристально следит и контролирует работу энергосбытовых компаний, регулирует ее с помощью различных нормативно-правовых актов.

В условиях динамических изменений в экономике страны, санкционного давления и стремительного развития цифровых технологий нормативно-правовая база энергосбыта претерпевает постоянные изменения. Законодательная база, оказывающая влияние на деятельность сбытовых компаний достаточно обширная, имеет многоуровневую структуру.

Основная часть

Энергоснабжение входит в сферу договорных отношений, поэтому на самом верхнем уровне законодательной базы находится Гражданский кодекс

Российской Федерации (ГК РФ). Параграф 6 главы 3 ГК РФ посвящен договорным отношениям в сфере энергоснабжения. Данный параграф включает в себя 10 статей, которые описывают различные положения, начиная от понятия договора энергоснабжения, количественных и качественных характеристик электроэнергии в рамках договора энергоснабжения, и заканчивая ответственностью сторон в рамках договоров энергоснабжения [1].

Согласно статье. 539 ГК РФ, по договору энергоснабжения энергоснабжающая организация обязуется подавать абоненту энергию через присоединенную сеть, а абонент – оплачивать принятую энергию, соблюдать режим ее потребления и обеспечивать безопасность эксплуатации находящихся в его ведении сетей и исправность приборов учета. При этом предмет договора включает в себя в том числе обязательства по организации самого процесса снабжения. Одним из ключевых признаков договора энергоснабжения является его публичный характер - энергоснабжающая организация не вправе отказать потребителю в заключении договора при наличии технической возможности [1].

Нормы ГК РФ являются достаточно общими и для их уточнения введены также ряд федеральных законов - Федеральный закон № 35 «Об электроэнергетике» и Федеральный закон № 261 «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности». ФЗ № 35 определяет правовые основы экономических отношений в сфере электроэнергетики, полномочия органов власти, а также права и обязанности субъектов отрасли. ФЗ № 261 вносит существенный вклад в регулирование расчетов за электроэнергию между потребителем электрической энергии и сбытовыми компаниями.

В ФЗ «Об электроэнергетики» вводятся многие основополагающие понятия, такие как гарантирующий поставщик. Описание статуса гарантирующего поставщика конкретизирует и уточняет положения ГК РФ о публичности договора энергоснабжения. Закон также четко выделяет границы деятельности сбытовых компаний, отделяя их от деятельности генерации и сетевых организаций. Законом устанавливается запрет на ограничение режима потребления для социально значимых категорий потребителей без специальных оснований [2].

Федеральный закон № 261 обязывает потребителей (как юридических лиц, так и физических лиц) оснащать свои объекты приборами учета используемых энергоресурсов, в том числе приборами учета электрической энергии. При отсутствии прибора учета или его неисправности сбытовая компания вправе применять при расчетах нормативы потребления и повышающие коэффициенты к нормативам [3].

Еще одним важнейшим документом является Федеральный закон № 307 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с укреплением платежной дисциплины потребителей энергетических ресурсов». Этот закон помогает сбытовым компаниям бороться со своей ключевой проблемой, которая заключается в задолженности потребителей [4].

Помимо всего перечисленного на деятельность энергосбытовых компаний оказывает влияние Закон РФ «О защите прав потребителей». Энергосбытовые компании должны в соответствии с этим законом выстраивать свои взаимоотношения со своими потребителями.

Важнейшим направлением деятельности энергосбытовых компаний является выполнение расчетов с потребителями за электрическую энергию. Основными документами, регламентирующими данные процессы, являются: Постановление Правительства РФ № 442 «О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии», Постановление Правительства РФ № 354 «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» и Федеральный закон № 59 «О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации».

В Постановлении Правительства РФ № 442 детально описаны: порядок заключения договоров энергоснабжения и купли-продажи электроэнергии; существенные условия таких договоров; правила организации коммерческого учета электроэнергии и порядок определения объемов потребления при отсутствии приборов учета. Ключевые аспекты для энергосбытовых компаний это возможность применения для юридических лиц нерегулируемых цен, а также применение нормативов потребления для населения при отсутствии счетчиков. Помимо этого, данный нормативный акт устанавливает формулы расчета стоимости электроэнергии для различных категорий потребителей [5].

Постановление Правительства РФ № 354 конкретизирует многие правовые аспекты для населения, проживающего в многоквартирных домах или жилых домах. Например, документ устанавливает порядок начисления платы за коммунальную услугу по электроснабжению (по показаниям прибора учета, по нормативу при отсутствии прибора учета) [6].

Экономическая модель гарантирующих поставщиков существенно зависит от государственного регулирования. Основным источником дохода является сбытовая надбавка, которая включается в тариф для потребителей. И уровень сбытовой надбавки, и размер тарифов строго регулируется государством – региональными энергетическими комиссиями по методикам федеральной антимонопольной службы.

В энергосбытовой сфере в последние годы активно идет цифровизация деятельности. Государство активно стимулирует внедрение цифровых технологий в энергосбытовых компаниях в том числе за счет специализированных нормативно-правовых актов. Одним из таких документов является Федеральный закон № 209 «О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства». Закон обязывает энергосбытовые компании как поставщиков информации размещать в ГИС ЖКХ сведения о начислениях, платежах, задолженности, приборах учета. В силу объемов информации, которую необходимо размещать, полноценно решить эту задачу можно только внедрив информационные системы (либо развивая отдельные функции в существующих системах) [7].

Еще одним важным направлением является обеспечение потребителей интеллектуальными «умными» приборами учета. Обязанность по оснащению потребителей возложена Федеральным законом № 522 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с развитием систем учета электрической энергии (мощности) в РФ» на энергосбытовые компании. Приборы учета, устанавливаемые с 1 января 2022 года, должны быть

интеллектуальными – то есть обеспечивать удаленный сбор показаний, контроль параметров сети, управление режимом потребления и передачу данных в автоматическом режиме [8]. Доступ потребителей к собираемой информации и набору обязательных функций в соответствующем программном обеспечении регламентируется Постановлением Правительства РФ № 890 «О порядке предоставления доступа к минимальному набору функций интеллектуальных систем учета электрической энергии (мощности)». Данный документ устанавливает сроки и порядок предоставления доступа к этим функциям. Потребитель имеет право обратиться к гарантирующему поставщику или сетевой организации с запросом на подключение к интеллектуальной системе, а энергосбытовая компания обязана в установленные сроки предоставить доступ к интеллектуальной системе [9].

В последнее время важным направлением стало импортозамещение программного обеспечения в том числе в энергосбытовых компаниях как части ключевой инфраструктуры страны. Требования по импортозамещению программного обеспечения для субъектов ключевой информационной инфраструктуры закреплены Указом Президента РФ № 166 и Постановлением Правительства РФ № 2059. Использовать можно только софт, включенный в единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных (ведется Минцифрой России) [10, 11].

Выводы

Проанализировав основные нормативно-правовые акты можно сделать вывод о том, что законодательство представляет собой многоуровневую сложную систему. Оно динамично меняется, отвечая на различные вызовы экономики. Государство должно постоянно держать баланс между выгодой энергосбытовых компаний и обеспечением достойного уровня жизни населения страны и одним из рычагов для удержания этого баланса выступает нормативно-правовая база.

С точки зрения энергосбытовой сферы стоит отметить, что законодательство очень сильно влияет на деятельность компаний этой сферы. Энергосбытовые компании вынуждены организовывать свои бизнес-процессы отталкиваясь от требований нормативно-правовых актов. Это не может не влиять на в том числе и экономику энергосбытовых компаний.

Список использованной литературы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 25.02.2026).
2. Федеральный закон «Об электроэнергетике» от 26.03.2003 N 35-ФЗ (последняя редакция). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41502/ (дата обращения 25.02.2026).
3. Федеральный закон «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 23.11.2009 N 261-ФЗ (последняя редакция). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93978/ (дата обращения 25.02.2026).

4. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с укреплением платежной дисциплины потребителей энергетических ресурсов» от 03.11.2015 N 307-ФЗ (последняя редакция). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83311/ (дата обращения 25.02.2026).

5. Постановление Правительства РФ от 04.05.2012 N 442 (ред. от 17.02.2026) «О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии» (вместе с «Основными положениями функционирования розничных рынков электрической энергии», «Правилами полного и (или) частичного ограничения режима потребления электрической энергии»). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_130498/ (дата обращения 25.02.2026).

6. Постановление Правительства РФ от 06.05.2011 N 354 (ред. от 19.12.2025) «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» (вместе с «Правилами предоставления коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов»). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_114247/ (дата обращения 25.02.2026).

7. Федеральный закон «О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства» от 21.07.2014 N 209-ФЗ (последняя редакция). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165810/ (дата обращения 25.02.2026).

8. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с развитием систем учета электрической энергии (мощности) в Российской Федерации» от 27.12.2018 N 522-ФЗ (последняя редакция). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314661/ (дата обращения 25.02.2026).

9. Постановление Правительства РФ от 19 июня 2020 г. N 890 «О порядке предоставления доступа к минимальному набору функций интеллектуальных систем учета электрической энергии (мощности)». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/74292774/> (дата обращения 25.02.2026).

10. Указ Президента Российской Федерации от 30.03.2022 г. № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47688> (дата обращения 25.02.2026).

11. Постановление Правительства РФ от 26 ноября 2021 г. N 2059 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/403134045/> (дата обращения 25.02.2026).

УДК 338.242.4

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ
БАНКРОТСТВА В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Сизова Виктория Алексеевна,
Научный руководитель: Гурбаева Лариса Федоровна,
Московский финансово-юридический университет, г. Москва

E-mail: sizova030403@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается роль экономической экспертизы и оценки вероятности банкротства в обеспечении экономической безопасности современного предприятия. Проведен анализ актуальной статистики банкротств юридических лиц в Российской Федерации за 2024–2025 годы, выявлены основные тенденции и угрозы. Обоснована необходимость применения комплексного подхода к диагностике кризисных состояний. Представлен обзор современных отечественных и зарубежных моделей прогнозирования банкротства, их преимущества и недостатки в условиях экономической нестабильности. Особое внимание уделено специфике проведения финансово-экономической экспертизы как инструмента выявления преднамеренного или фиктивного банкротства. Сформулированы рекомендации по совершенствованию механизмов антикризисного управления и повышения уровня экономической безопасности хозяйствующих субъектов.

Abstract. The article considers the role of economic expertise and bankruptcy probability assessment in ensuring the economic security of a modern enterprise. The analysis of current statistics on bankruptcies of legal entities in the Russian Federation for 2024-2025 is carried out, the main trends and threats are identified. The necessity of applying an integrated approach to the diagnosis of crisis states is substantiated. A review of modern domestic and foreign models of bankruptcy forecasting, their advantages and disadvantages in conditions of economic instability is presented. Special attention is paid to the specifics of conducting financial and economic expertise as a tool for identifying intentional or fictitious bankruptcy. Recommendations are formulated for improving anti-crisis management mechanisms and increasing the level of economic security of economic entities.

Ключевые слова: экономическая безопасность, экономическая экспертиза, вероятность банкротства, финансовая устойчивость, антикризисное управление, прогнозирование банкротства.

Key words: economic security, economic expertise, probability of bankruptcy, financial stability, anti-crisis management, bankruptcy forecasting.

Введение

В современных условиях высокой волатильности рыночной среды, геополитической напряженности и трансформации логистических цепочек

вопросы обеспечения экономической безопасности предприятий приобретают первостепенное значение. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта представляет собой состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, при котором обеспечивается устойчивая реализация основных коммерческих интересов и целей уставной деятельности. Одним из наиболее критических рисков, способных привести к полной ликвидации бизнеса, является риск несостоятельности (банкротства). В этой связи своевременная диагностика кризисных явлений и оценка вероятности банкротства становятся важнейшими элементами системы экономической безопасности предприятия [1].

Инструментом, позволяющим объективно и всесторонне оценить финансовое состояние организации, выявить признаки надвигающегося кризиса, а также установить факты неправомερных действий руководства, является экономическая экспертиза. Проведение качественной финансово-экономической экспертизы позволяет не только констатировать факт неплатежеспособности, но и определить причины ее возникновения, что критически важно как для собственников бизнеса в рамках превентивного антикризисного управления, так и для арбитражных судов при рассмотрении дел о банкротстве.

Актуальность

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью адаптации существующих методических подходов к оценке вероятности банкротства под реалии современной российской экономики. Статистические данные свидетельствуют о существенных структурных изменениях в сфере корпоративных банкротств. По данным Единого федерального реестра сведений о банкротстве (Федресурс), в 2025 году количество процедур признания компаний банкротами и открытия конкурсного производства составило 6 477, что на 24,3% меньше по сравнению с 2024 годом (8 561 процедура) [10]. Несмотря на то, что данный показатель достиг исторического минимума за последние годы, анализ структуры инициаторов процедур выявляет тревожные тенденции.

В 2025 году существенно выросла доля дел, инициированных самими должниками — до 16,5% (по сравнению с 9,5% в 2024 году). При этом доля Федеральной налоговой службы (ФНС) снизилась с 24,3% до 16,4% [11]. Данная динамика свидетельствует о том, что предприятия все чаще самостоятельно признают свою финансовую несостоятельность, не дожидаясь санкций со стороны фискальных органов. Кроме того, реабилитационные процедуры (внешнее управление и финансовое оздоровление) применяются крайне редко: в 2025 году было введено всего 59 таких процедур (в 2024 году — 81) [10]. Это подтверждает, что банкротство в России по-прежнему носит преимущественно ликвидационный, а не оздоровительный характер, что делает превентивную диагностику и экономическую экспертизу жизненно необходимыми для сохранения бизнеса.

Основная часть

Экономическая экспертиза в системе экономической безопасности предприятия выполняет несколько ключевых функций: диагностическую,

контрольную, превентивную и правоохранительную. В контексте оценки вероятности банкротства диагностическая функция выходит на первый план. Она предполагает систематический мониторинг финансово-хозяйственной деятельности организации с целью выявления ранних признаков утраты платежеспособности и финансовой устойчивости [2].

Традиционно для оценки вероятности банкротства используются различные экономико-математические модели, основанные на методах многомерного дискриминантного анализа (MDA) и логистической регрессии (Logit). Среди зарубежных моделей наибольшую известность получили модели Э. Альтмана (Z-счет), У. Бивера, Р. Лиса, Р. Тафлера, Г. Спрингейта [3]. Однако, как отмечают многие исследователи, применение зарубежных моделей без адаптации к российским условиям часто приводит к искаженным результатам. Это связано с различиями в системах бухгалтерского учета, налогообложения, макроэкономических условиях и отраслевой специфике [4].

В связи с этим в отечественной практике широкое распространение получили адаптированные и авторские модели прогнозирования банкротства, разработанные российскими учеными. К ним относятся модели Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова, О.П. Зайцевой, Г.В. Савицкой, четырехфакторная модель Иркутской государственной экономической академии (ИГЭА), а также модели, учитывающие отраслевую принадлежность предприятий [5].

Таблица 1

Сравнительная характеристика моделей оценки вероятности банкротства

Модель	Преимущества	Недостатки
Модель Э. Альтмана (двух-, пятифакторная)	Простота расчетов, доступность информации из публичной отчетности	Не учитывает специфику российской экономики и отраслевые особенности, высокая вероятность ошибки второго рода
Модель У. Бивера	Использование системы показателей, оценка на основе денежных потоков	Отсутствие интегрального показателя, сложность интерпретации при противоречивых значениях коэффициентов
Модель Сайфулина-Кадыкова	Адаптирована к российским условиям, учитывает рентабельность собственного капитала	Использование нормативных значений, которые могут быть недостижимы для многих предприятий в период кризиса
Модель ИГЭА	Высокая точность прогнозирования для торговых предприятий	Необходимость периодической корректировки весовых коэффициентов в зависимости от изменения макроэкономической ситуации
Логистические модели (Logit-модели)	Не требуют нормального распределения переменных, выдают результат в виде вероятности (от 0 до 1)	Сложность математического аппарата, необходимость использования специализированного программного обеспечения

Современные исследования [7, 13] показывают, что в 2024-2026 годах наметился переход от классических статистических моделей к методам машинного обучения и искусственного интеллекта. Нейронные сети, деревья решений и ансамблевые методы (например, Random Forest, Gradient Boosting) демонстрируют значительно более высокую точность прогнозирования (до 95-98%) по сравнению с традиционными MDA-моделями [12]. Это обусловлено их способностью выявлять сложные нелинейные зависимости между финансовыми показателями и учитывать большое количество как финансовых, так и нефинансовых факторов (макроэкономические индикаторы, отраслевые риски, качество корпоративного управления).

Однако в рамках проведения судебной финансово-экономической экспертизы применение алгоритмов "черного ящика" (к которым относятся многие методы машинного обучения) затруднено из-за сложности интерпретации результатов и невозможности их верификации экспертами других сторон или судом. Поэтому в экспертной практике по-прежнему доминируют классические расчетно-аналитические методы [8].

Особое место в системе экономической безопасности занимает финансово-экономическая экспертиза по делам о преднамеренном и фиктивном банкротстве. Согласно ст. 196 и 197 Уголовного кодекса РФ, данные деяния являются уголовно наказуемыми. Экспертиза в таких случаях направлена на установление причинно-следственной связи между действиями (или бездействием) руководства и учредителей предприятия и наступлением неплатежеспособности [9].

Эксперт-экономист при проведении исследования должен ответить на ряд ключевых вопросов:

1. Каково было финансовое состояние предприятия в период, предшествующий возбуждению дела о банкротстве?
2. Какие конкретно сделки или управленческие решения привели к существенному ухудшению финансового положения?
3. Имелась ли экономическая целесообразность в заключении сделок на условиях, не соответствующих рыночным (занижение цены реализации активов, принятие необоснованных обязательств, вывод ликвидного имущества)?
4. Имеются ли признаки преднамеренного или фиктивного банкротства в соответствии с Временными правилами проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства (Постановление Правительства РФ от 27.12.2004 № 855)?

Практика показывает, что в 2024-2025 годах значительная часть банкротств, особенно в строительной отрасли (1 636 конкурсных производств в 2025 году) и торговле (1 670 производств), сопровождалась признаками вывода активов в преддверии несостоятельности [10]. В таких условиях экономическая экспертиза выступает главным механизмом защиты интересов кредиторов и государства, обеспечивая доказательную базу для привлечения виновных лиц к субсидиарной или уголовной ответственности.

Для повышения уровня экономической безопасности предприятия система оценки вероятности банкротства должна носить превентивный характер и быть

интегрирована в общую систему корпоративного риск-менеджмента. Алгоритм экономической экспертизы на корпоративном уровне должен включать следующие этапы: формирование информационной базы, экспресс-диагностику, углубленный анализ, анализ денежных потоков, сценарное моделирование и разработку антикризисной программы.

Выводы

Подводя итоги проведенного исследования, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, оценка вероятности банкротства является неотъемлемым элементом системы обеспечения экономической безопасности предприятия. В условиях сокращения общего числа конкурсных производств в России (на 24,3% в 2025 году по сравнению с 2024 годом), наблюдается рост доли самостоятельных обращений должников, что подчеркивает важность ранней диагностики кризисных явлений самими компаниями.

Во-вторых, применение универсальных моделей прогнозирования банкротства требует осторожности. Для получения объективной картины экспертам необходимо использовать комплексный подход, комбинируя адаптированные отечественные модели с методами анализа денежных потоков и качественной оценкой нефинансовых рисков. Перспективным направлением является внедрение методов машинного обучения, однако их применение в судебно-экспертной практике пока ограничено.

В-третьих, финансово-экономическая экспертиза играет ключевую роль в выявлении признаков преднамеренного и фиктивного банкротства. Качественно проведенная экспертиза позволяет защитить имущественные интересы кредиторов, предотвратить незаконный вывод активов и привлечь недобросовестных бенефициаров к ответственности.

Таким образом, регулярное проведение внутренней экономической экспертизы и мониторинга вероятности банкротства позволяет руководству предприятия своевременно реагировать на возникающие угрозы, корректировать стратегию развития и обеспечивать долгосрочную финансовую устойчивость и экономическую безопасность бизнеса.

Список использованной литературы:

1. Кислицына П.И. Оценка вероятности банкротства в системе обеспечения экономической безопасности организации // Вестник Тюменского государственного университета. Экономика. – 2024. – № 2. – С. 45-58.
2. Сапрунова Е.А. Совершенствование методики оценки вероятности наступления банкротства коммерческих организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-2. – С. 112-116.
3. Коновалов М.С. Проверка существующих методик прогнозирования банкротства // Progress-human.com. – 2024. – Т. 10. № 2. – С. 1-12.
4. Москвин Д.А. Развитие методов оценки финансовой устойчивости // Управленческий учет. – 2026. – № 1. – С. 89-95.

5. Наумов И.В. Теоретико-методический подход к оценке вероятности банкротства // Финансовый журнал. – 2024. – № 6. – С. 102-115.
6. Снигирева Г.Д. Проблема диагностики банкротства при антикризисном управлении // Вектор экономики. – 2024. – № 11. – С. 23-31.
7. Gaurav A. Bankruptcy forecasting in enterprises and its security using deep learning // Computer Science and Applications. – 2025. – Vol. 12. – P. 100070.
8. Тютяева Д.П. Специфика финансово-экономической экспертизы в процедурах банкротства // Сборник докладов молодых ученых. Нижний Новгород. – 2025. – С. 284-288.
9. Слабинская И.А. Прогнозирование банкротства как метод оценки экономической безопасности организаций // Вестник Белгородского государственного технологического университета. – 2024. – № 4. – С. 156-163.
10. Вайнгардт В.Р. Банкротство юридических лиц в России: какие итоги 2025 года // РБК Компании. – 2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/Q4kEuIpVdm/bankrotstvo-yuridicheskikh-lits-v-rossii-kakie-itogi-2025-goda/> (дата обращения: 24.03.2026).
11. Статистический бюллетень ЕФРСБ: Банкротства в России по итогам 2025 года // Федресурс. – 2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://download.fedresurs.ru/news/Банкротство_статрелиз_2025.pdf (дата обращения: 24.03.2026).
12. Анализ экономической безопасности предприятий с применением моделей оценки вероятности банкротства // ResearchGate. – 2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/398132520> (дата обращения: 24.03.2026).
13. Du X. Enterprise Bankruptcy Prediction Model Based on Machine Learning // Mathematics. – 2025. – Vol. 13(17). – P. 2755.
14. Факторы банкротства предприятий в России в условиях экономической нестабильности // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7. № 1. – С. 45-56.

УДК 33

**ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Дмитриенко Диана Александровна,
Научный руководитель: Гурбаева Лариса Федоровна,
Московский финансово-юридический
университет, г. Москва

E-mail: dianadmitrienko0300@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и методические аспекты диагностики финансовой составляющей экономической безопасности предприятия. Систематизированы основные концептуальные подходы к определению категории «финансовая безопасность предприятия»: защитный, ресурсно-функциональный и гармонизационный. Выделены ключевые индикаторы финансовой безопасности, сгруппированные по направлениям оценки, и определены их пороговые значения. Проанализированы современные методы диагностики, включая коэффициентный анализ, динамический метод «треугольника» и интегральные модели оценки вероятности банкротства. Обоснована необходимость комплексного подхода к оценке финансовой безопасности, сочетающего статические, динамические и интегральные методы. Определена информационная база диагностики на основе данных бухгалтерской отчетности. Сделан вывод о необходимости адаптации зарубежных моделей оценки банкротства к российским условиям и разработке упрощенных методик для предприятий малого бизнеса.

Abstract. The article examines the theoretical and methodological aspects of diagnosing the financial component of an enterprise's economic security. The main conceptual approaches to defining the category "financial security of an enterprise" are systematized: protective, resource-functional, and harmonization. Key indicators of financial security, grouped by assessment areas, are identified and their threshold values are determined. Modern diagnostic methods are analyzed, including ratio analysis, the dynamic "triangle" method, and integrated models for assessing bankruptcy probability. The necessity of an integrated approach to assessing financial security, combining static, dynamic, and integrative methods, is substantiated. The information base for diagnostics based on accounting data is defined. A conclusion is drawn about the need to adapt foreign bankruptcy assessment models to Russian conditions and to develop simplified methods for small businesses.

Ключевые слова: финансовая безопасность предприятия, диагностика финансового состояния, коэффициентный анализ, метод «треугольника», модели банкротства, пороговые значения.

Key words: financial security of an enterprise, diagnostics of financial condition, ratio analysis, "triangle" method, bankruptcy models, threshold values.

Введение. Актуальность

Современные вызовы, стоящие перед российской экономикой, включая геополитическую напряжённость, санкционные ограничения и структурные преобразования, выдвигают на первый план проблему обеспечения финансовой безопасности хозяйствующих субъектов как необходимое условие их устойчивого развития. Нестабильность финансовых рынков, ужесточение денежно-кредитного регулирования и нарушения производственно-логистических цепочек существенно повышают риски для стабильного функционирования компаний [10, с. 122].

Финансовое обеспечение играет ключевую роль в системе экономической безопасности, поскольку именно денежные ресурсы позволяют реализовывать все остальные направления деятельности. Как отмечает Л.М. Белицкая, «финансовое состояние является важнейшим показателем жизнеспособности предприятия в целом» [2, с. 54]. Таким образом, поддержание финансовой стабильности становится критически важным фактором выживания и развития любого хозяйствующего субъекта.

Значимость исследования усиливается потребностью в совершенствовании методологического аппарата диагностики, способного оперативно выявлять угрозы и обеспечивать принятие обоснованных управленческих решений. Классические методы анализа не в полной мере отражают специфику современных рисков и нуждаются в модернизации [3, с. 339], что актуализирует задачу разработки и систематизации новых методов диагностики финансовой безопасности.

Основная часть

В современной научной литературе сформировались различные подходы к пониманию финансовой безопасности, однако, как отмечают исследователи, «при всем многообразии публикаций, остаются недостаточно исследованными резервы использования информационных технологий для управления финансовой безопасностью» [3, с. 338], что обуславливает необходимость систематизации методических подходов и разработки комплексного диагностического инструментария.

Финансовая безопасность предприятия является фундаментальной категорией, в осмыслении которой сложилось несколько базовых теоретических направлений. Е.В. Жулина обосновывает, что анализ данной категории должен базироваться на данных финансовой отчетности, поскольку именно она выступает фундаментальным источником информации о реальном положении дел в компании, а индикаторы безопасности находят в ней четкое отражение [5].

В рамках защитной концепции, детально разработанной Л.А. Кормишкиной с соавторами, финансовая безопасность трактуется как состояние защищенности финансовых интересов от внутренних и внешних угроз, которое не может рассматриваться изолированно от общей системы управления, а должно быть интегрировано во все функциональные подсистемы предприятия [7].

Ресурсно-функциональная концепция О.А. Коваленко с соавторами определяет финансовую безопасность как состояние наиболее эффективного

использования корпоративных ресурсов, где особая роль отводится финансовым ресурсам, обеспечивающим функционирование всех остальных элементов [7].

Гармонизационная концепция, развиваемая А.М. Агаевой, рассматривает финансовую безопасность как согласование интересов предприятия с субъектами внешней среды (государством, контрагентами, обществом), что приобретает особую актуальность в условиях цифровизации и развития экосистемных бизнес-моделей [1].

Е.А. Олейников подчеркивает, что финансовая безопасность не сводится к единичному показателю, а представляет собой сложную конструкцию, требующую комплексной оценки по множеству параметров [9].

Таким образом, теоретический анализ позволяет выделить три ключевых направления в понимании финансовой безопасности предприятия: защитное (противодействие угрозам), ресурсно-функциональное (эффективность ресурсов) и гармонизационное (согласование интересов).

Основным инструментом оценки выступает анализ бухгалтерской отчетности, позволяющий получить объективную картину состояния предприятия. Финансовая безопасность неразрывно связана с общей системой управления, требует многопараметрической оценки и не является статичной характеристикой – она должна рассматриваться в динамике, через призму устойчивого развития. В условиях цифровизации особую роль приобретает учет экосистемных рисков и разработка новых подходов к обеспечению финансовой безопасности. Необходимым условием эффективного управления становится переход от реактивных мер к проактивной защите, основанной на системном мониторинге ключевых индикаторов [3, с. 339].

Таким образом, теоретический анализ позволяет сформулировать рабочее определение: финансовая безопасность предприятия – это состояние защищенности его финансовых интересов, обеспечиваемое системой правовых, экономических и организационных мер, при котором достигаются сбалансированность финансовых инструментов, устойчивость к угрозам, достаточный объем финансовых ресурсов и направленность на устойчивое развитие в текущем и перспективном периодах. Данное определение интегрирует ключевые положения рассмотренных концептуальных подходов и создает теоретическую базу для последующего анализа методических аспектов диагностики.

Ключевым элементом диагностики финансовой безопасности является система индикаторов (показателей), позволяющая количественно оценить уровень защищенности предприятия. В современной практике финансового анализа сложилась определенная система показателей, сгруппированных по направлениям оценки (таблица 1).

Представленные пороговые значения являются ориентировочными и могут корректироваться с учетом отраслевой специфики, масштабов деятельности и конкретных экономических условий функционирования предприятия. Важно подчеркнуть, что выход за пределы пороговых значений по одному или нескольким показателям не обязательно свидетельствует о критическом состоянии финансовой безопасности, однако является сигналом для углубленного анализа причин сложившейся ситуации.

Таблица 1

Система индикаторов финансовой безопасности предприятия.

Группа показателей	Наименование показателя	Пороговое значение	Экономическое содержание
Показатели ликвидности	Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0$	Способность покрывать краткосрочные обязательства оборотными активами
	Коэффициент быстрой ликвидности	$\geq 1,0$	Способность погашать обязательства за счет наиболее ликвидных активов
	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2–0,3	Способность немедленно погасить часть обязательств
Показатели финансовой устойчивости	Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	Доля собственного капитала в общей сумме источников
	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	Достаточность собственных средств для финансирования оборотных активов
	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\leq 1,0$	Степень зависимости от внешних источников
Показатели рентабельности	Рентабельность продаж, %	> среднеотраслевого уровня	Эффективность основной деятельности
	Рентабельность собственного капитала, %	> ставки по депозитам	Эффективность использования средств собственников
	Рентабельность активов, %	> ставки рефинансирования	Эффективность использования всего имущества
Показатели деловой активности	Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	Снижение в динамике	Скорость возврата долгов покупателями
	Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	Снижение в динамике	Скорость погашения собственных долгов
	Оборачиваемость запасов, дни	Снижение в динамике	Эффективность управления запасами

В современной практике диагностики финансовой составляющей экономической безопасности используется широкий спектр методов, которые можно классифицировать по различным признакам (рисунок 1).

Наиболее распространённым методом диагностики является коэффициентный анализ, основанный на расчёте и интерпретации финансовых коэффициентов в динамике и сопоставлении с пороговыми значениями. Его преимущества – доступность бухгалтерской отчётности и оперативность выявления проблемных зон [7, с. 42]. Как отмечают В.В. Мануйленко с соавторами, данный метод позволяет оценить ликвидность, финансовую устойчивость, деловую активность и рентабельность, однако его ограничением выступает статичность получаемых оценок [8, с. 60].



Рис. 1 Классификация методов диагностики финансовой безопасности предприятия

В рамках динамического подхода к оценке финансовой безопасности исследователями предлагается метод «треугольника», основанный на проверке соблюдения «золотого правила экономики»: прибыль должна расти быстрее выручки, выручка – быстрее собственного капитала, собственный капитал – быстрее активов, при росте всех показателей более 100% [3, с. 341]. Метод позволяет оценить эффективность работы предприятия: отклонения от установленных пропорций сигнализируют о проблемных зонах, требующих оперативного вмешательства.

Важность применения метода заключается в его многофункциональности: он не только демонстрирует общую тенденцию развития бизнеса, но и выступает эффективным инструментом диагностики. Благодаря такому анализу руководство получает возможность выявить уязвимые участки в работе предприятия и определить приоритетные направления для внедрения улучшений, что в конечном итоге способствует повышению финансовой устойчивости организации.

Интегральные модели оценки вероятности банкротства (Альтмана, Таффлера, Лиса, а также отечественные – Сайфуллина-Кадыкова и Иркутская) позволяют получить обобщенную характеристику уровня финансовой безопасности [4, с. 49]. В исследовании Ю.О. Шавриной предложена авторская методика диагностики типа финансовой устойчивости и матрица влияния финансовых рисков, апробированная на 24 малых и средних предприятиях. При этом использование зарубежных моделей требует обязательной адаптации к российским условиям в силу их разработки на базе иных экономических систем.

Основным источником информации для диагностики финансовой безопасности служит бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия, включающая бухгалтерский баланс (формы 1600, 1300, 1100, 1200) и отчет о

финансовых результатах (строки 2110, 2200, 2400). Как отмечают исследователи, необходимые данные могут быть получены из открытых источников, в частности на платформе «Ресурс БФО» [3, с. 341], что существенно расширяет возможности для проведения диагностики как внутренними, так и внешними аналитиками. Таким образом, современные информационные технологии создают предпосылки для регулярного мониторинга финансовой безопасности широкого круга предприятий.

Проведенный анализ показывает, что ни один из методов диагностики в отдельности не обеспечивает полной оценки финансовой безопасности. Коэффициентный анализ статичен и не учитывает динамику; метод «треугольника» ориентирован только на динамику, но не отражает текущую ликвидность и устойчивость; модели банкротства часто недостаточно точны для российских предприятий. Наиболее эффективным является комплексный подход, сочетающий статический анализ (оценка текущего состояния), динамический анализ (оценка трендов), интегральную оценку (вероятность банкротства) и качественный анализ (нефинансовые факторы), что позволяет получить многомерную картину и выявлять угрозы на ранних стадиях.

Выводы

Диагностика финансовой безопасности предприятия представляет собой ключевой инструмент эффективного управления. Финансовая безопасность как комплексная категория раскрывается через три основных подхода: защитный (противодействие угрозам), ресурсно-функциональный (эффективность ресурсов) и гармонизационный (согласование интересов).

Методология диагностики базируется на системе показателей ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности с их сопоставлением с пороговыми значениями с учетом отраслевой специфики. Инструментарий включает статические (коэффициентный, вертикальный и горизонтальный анализ), динамические (метод «треугольника», анализ денежных потоков) и интегральные методы (модели оценки банкротства). Наибольшую ценность представляет метод «треугольника», позволяющий оценить динамику развития и выявить проблемные зоны.

Информационной основой служит бухгалтерская отчетность из открытых источников. Перспективными направлениями развития выступают: совершенствование методик с учетом отраслевой специфики, разработка адаптированных к российским условиям моделей прогнозирования банкротств, автоматизация диагностических процедур, а также создание упрощенных моделей оценки для малого бизнеса на основе ключевых показателей.

Список использованной литературы:

1. Агаева А.М. Управление экономической безопасностью предприятий промышленных инновационных экосистем: специальность 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук // А.М. Агаева; Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. – Москва. – 2022. – 184 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54424245> (дата обращения 15.03.2026).
2. Белицкая Л.М. Инструментально-аналитические аспекты исследования экономической безопасности предприятия: моделирование финансово-экономического положения компании // Проблемы экономики и юридической практики. – 2025. – Т. 21, № 6. – С. 53-63. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.urvak.ru/articles/pr-5511-vypusk-6-instrumentalno-analiticheskie-asp/?ysclid=mmtdehwa6478579896> (дата обращения 15.03.2026).
3. Бычкова Г.М., Ерофеев Е.В. Особенности оценки финансовой безопасности компаний // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. – Ангарск: АнГТУ. – 2025. – Т. 2025, № 1. – С. 338-343. – УДК 65. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://angtu.editorum.ru/ru/nauka/article/100248/view?ysclid=mmtdiffjok438925257> (дата обращения 15.03.2026).
4. Духанина Е.В., Кулаков К.Ю., Хаметова А.Т. Анализ подходов к трактовке понятия риска, его содержания и методов управления // Вестник евразийской науки. – 2021. – Т. 14, № 1. – С. 1-15.
5. Жулина Е.В. Экономические составляющие финансовой безопасности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2024. – № 12. – С. 45-52. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68011979> (дата обращения 15.03.2026).
6. Коваленко О.А., Малютина Т.Д., Ткаченко Д.Д. Экономическая безопасность предприятия: моделирование и оценка: учебное пособие. – Москва: РИОР: ИНФРА-М. – 2023. – 359 с. – ISBN 978-5-369-01814-9.
7. Кормишкина Л.А., Кормишкин Е.Д., Илякова И.Е. Экономическая безопасность организации (предприятия): учебное пособие. – Москва: РИОР, 2026. – 293 с. – ISBN 978-5-369-01671-8.
8. Мануйленко В.В., Царевский В.А., Ширяева Д.М. Методико-аналитическое обоснование выбора перспективных методов управления финансовыми рисками в коммерческих организациях // Global and Regional Research. – 2025. – Т. 7, № 3. – С. 58-65.
9. Олейников Е.А. Экономическая и национальная безопасность: учебник для вузов // под ред. Е.А. Олейникова. – Москва: Экзамен. – 2004. – 768 с. – ISBN 5-94692-783-3.
10. Шаврина Ю.О. Влияние финансовых рисков на финансовую устойчивость коммерческих предприятий в условиях санкционной экономики // Финансы и кредит. – 2025. – Т. 31, № 8. – С. 121-139.

УДК 339.544

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ЭКСПОРТНОГО КОНТРОЛЯ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ:
РОЛЬ И ПОТЕНЦИАЛ ТЕХНОЛОГИЙ
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

*Борисюк Екатерина Андреевна,
Национальный исследовательский ядерный
университет МИФИ, г. Москва*

E-mail: ecatarina-borisyuk@yandex.ru

*Юшков Евгений Семенович,
Национальный исследовательский ядерный
университет МИФИ, г. Москва*

E-mail: esyushkov@mephi.ru

Аннотация. В данной статье анализируется трансформации системы экспортного контроля РФ через внедрение технологий искусственного интеллекта в основные процессы. Необходимость такого совершенствования обусловлена современными геополитическими вызовами, усложнением импортируемых и экспортируемых товаров, услуг и технологий и активной цифровизацией экономических процессов. В статье оценивается текущее состояние и перспективы развития системы экспортного контроля РФ, а также приводятся рекомендации по преодолению барьеров, связанных с внедрением ИИ.

Abstract. This article analyzes the transformation of the export control system of the Russian Federation through the introduction of artificial intelligence technologies into the main processes. The need for such improvement is due to modern geopolitical challenges, the increasing complexity of imported and exported goods, services and technologies, and the active digitalization of economic processes. The article evaluates the current state and prospects for the development of the export control system of the Russian Federation, as well as provides recommendations for overcoming barriers associated with the introduction of AI.

Ключевые слова: экспортный контроль, технологии искусственного интеллекта, цифровая трансформация, внешнеэкономическая деятельность.

Key words: export control, artificial intelligence technologies, digital transformation, foreign economic activity.

Введение. Актуальность

Система экспортного контроля Российской Федерации (РФ) является важнейшим элементом государственной политики, который способствует

обеспечению национальной и экономической безопасности страны. На сегодняшний день усиление контроля за перемещением товаров и технологий двойного назначения (товары и технологии, которые могут быть переключены с мирных нужд на военные) и услуг становится ключевой повесткой. Это вызвано следующими факторами [1]:

1. Обостренная геополитическая обстановка в мире. Основными примерами являются Специальная военная операция между РФ и Украиной (2022 г.), обостренные отношения между странами Европейского Союза (ЕС) и РФ, военные конфликты на Ближнем Востоке.

2. Активное развитие науки и высоких технологий (в области ядерной физики, технологий искусственного интеллекта (ИИ), физико-химической биологии), что создает дополнительные риски неконтролируемой передачи критически важных товаров, технологий и услуг между государствами.

3. Высокие показатели экспорта и импорта РФ. Несмотря на то, что по данным Федеральной таможенной службы импортно-экспортные операции в РФ в общем выражении снизились в 2025 г. по сравнению с 2024 г., их уровень остаётся высоким.

Основная часть

В 2025 г. экспорт составил 418,3 млрд долл., а импорт 279 млрд долл. (Таблица 1; Таблица 2) [2]. Данный факт демонстрирует сохранение значительного объема внешнеэкономической деятельности (ВЭД) в условиях активно изменяющейся международной конъюнктуры.

Таблица 1

Динамика экспортных операций РФ по основным товарным группам, 2024-2025 гг. (млрд долл.)

Экспорт			
Показатель	2024 г.	2025 г.	Изменение, %
Экспорт, общий, млрд долл.	434,3	418,3	-3,7%
Минеральная продукция	264,5	225,3	-14,8%
Продовольственные товары и С/х сырье	42,6	40,9	-4,1%
Металлы и изделия	63,6	74,7	+17,4%
Машины, оборудование и транспорт	23,4	29,6	+26,6%
Продукция химической промышленности	27,6	33,6	+21,6%
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	10,1	10,6	+4,9%

Таблица 2

Динамика импортных операций РФ по основным товарным группам, 2024-2025 гг. (млрд долл.)

Импорт			
Показатель	2024 г.	2025 г.	Изменение, %
Импорт, общий, млрд долл.	283	279	-1,4%
Машины, оборудование и транспорт	147	135,6	-7,7%
Продовольственные товары и С/х сырье	37,7	43,4	+15%
Текстиль и обувь	18,1	18,3	+1,1%
Металлы и изделия	17,9	17,7	-1,3%
Минеральная продукция	4,5	4,2	-7,2%
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	3,25	3,2	-1,6%
Продукция химической промышленности	53,5	55,5	+3,8

Вышеперечисленные факторы подтверждают, что в текущих условиях стремительной трансформации мировой экономики, обострения международных отношений и усложнения ВЭД, традиционные механизмы экспортного контроля РФ постепенно утрачивают эффективность. Системы, которые основаны преимущественно на формальных процедурах согласования и ручной обработке массивов информации и статичных перечнях товаров, уже не имеют возможности в полной мере учитывать высокую динамику товарных потоков, активное развитие товаров и технологий двойного назначения и усложнение схем ВЭД, а также обрабатывать Большие данные (Big Data). Результатами становятся:

- риск недостатка персонала в условиях роста импортных и экспортных операций;
- риск недостаточного выявления потенциально опасных экспортных и импортных операций и снижение оперативности и своевременности принятия решений;
- избыточное административное давление на добросовестных участников ВЭД.

Таким образом, существует необходимость совершенствования системы экспортного контроля РФ с помощью внедрения современных технологических решений, а именно технологий ИИ, которые имеют ряд преимуществ [3]:

1. Возможность обрабатывать Большие данные за несколько секунд или минут, которые человек не сможет проанализировать вручную. Система экспортного контроля характеризуется большим количеством документов (контрактов, спецификаций и т.д.) и законодательных актов. Технологии ИИ

позволяют быстро и эффективно проанализировать информацию в режиме реального времени, а также, используя исторические и текущие данные, перейти от реактивной модели контроля к проактивной (другими словами, ориентированной на предупреждение нарушений).

2. Применение технологий ИИ сможет синтезировать информацию из различных источников и способствовать созданию единой межведомственной аналитической платформы для множества государственных органов, задействованных в экспортном контроле – Федеральная служба по техническому экспортному контролю России (ФСТЭК России), ФТС, Федеральная служба безопасности (ФСБ), Минпромторг, Росфинмониторинг и др. [1].

3. Технологии ИИ минимизируют ошибки, вызванные человеческим фактором, и обеспечивают объективность и непредвзятость при принятии решений, исключая коррупцию.

Правительство РФ активно разрабатывает планы и проводит мероприятия по повышению эффективности системы экспортного контроля. В 2020 г. была разработана и утверждена «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г.». Основной акцент в данном документе делается на комплексной цифровизации системы экспортного контроля. Этот процесс предполагает полную трансформацию как процедур таможенного оформления, так и пост-релизного контроля через внедрение инновационных технологий. Другими словами, основная цель модернизации таможенной службы РФ – это создание цифровой таможенной системы нового поколения, которая изменит принципы взаимодействия между таможенными органами и участниками ВЭД с помощью повсеместного внедрения цифровых технологий и автоматизированных систем обработки Больших данных [7]. В рамках Стратегии ожидаются десять контрольных результатов, которые перечислены в Приложении к данному документу. Исследование промежуточных результатов 2024 г. продемонстрировало, что цифровая трансформация системы экспортного контроля РФ через внедрение технологий ИИ проходит успешно [7]. Ожидаемые результаты 2024 г. не только были достигнуты, но и по некоторым показателям перевыполнены. Это дает возможность спрогнозировать возможное перевыполнение ключевых показателей Стратегии к 2030 г.

На основании анализа различных источников в сети Интернет можно сделать вывод о том, что РФ на сегодняшний день уже имеет опыт использования технологий ИИ в системе экспортного контроля. Можно выделить четыре ключевых направления, в которых используются технологии ИИ [8]:

1. Аналитическая деятельность.
2. Фактический контроль.
3. Документальный контроль.
4. Классификация товаров.

Однако важно отметить, что сравнительный анализ РФ и ведущих держав демонстрирует, что такие государства как Соединённые Штаты Америки (США) и Китай на текущий момент достигли более высокого уровня интеграции

технологий искусственного интеллекта в национальные системы экспортного контроля в отличие от РФ:

1. США реализует модель точечного экспортного контроля критически значимых технологий, используя предиктивную аналитику.

2. Китай уже создал единую государственную цифровую инфраструктуру в области экспортного контроля. На данный момент до 90% операций уже частично автоматизированы с помощью технологий ИИ.

РФ в свою очередь, уже активно использует технологии ИИ, но системы фрагментированы и не связаны в единую платформу между ведомствами.

Аналитическая деятельность

Ключевым направлением в системе экспортного контроля является аналитическая деятельность, так как она охватывает все этапы контрольных процедур. В рамках аналитической деятельности производятся:

- сбор и обработка информационных информации;
- мониторинг текущей ситуации;
- прогнозирование возможных сценариев развития событий.

Особое значение при этом приобретает качество информационного обеспечения, что обусловлено высокой степенью ответственности при принятии решений, связанных с оценкой рисков, комплексного анализа и четкого обоснования. В РФ для обработки Больших данных таможенными службами используются следующие инструменты на основе технологий ИИ [9]:

1. Информационно-справочная система (ИСС) «Малахит» – это программное обеспечение (ПО), которое предназначено для аналитики и оценки работы таможенных органов. Данное ПО собирает и анализирует данные из различных источников и формирует отчеты. Тем самым повышая оперативность и эффективность принятия решений. Затем сотрудники используют полученные выводы на основе проанализированных данных для принятия управленческих решений. ИСС «Малахит» предназначен для решения следующих задач: анализа экономической и фискальной деятельности таможенных органов и анализа правоохранительной и инспекционной деятельности таможенных органов.

2. Комплекс программных средств (КПС) «Мониторинг-анализ» – аналогично системе «Малахит» позволяет анализировать Большие данные и принимать управленческие решения. Данный КПС предназначен для оперативного просмотра, анализа и контроля результатов деятельности таможенных органов таких, как результаты таможенного оформления товаров и транспортных средств.

Данные инструменты являются основными программными средствами для оперативного мониторинга таможенных операций и позволяют осуществлять комплексный анализ информации. Это способствует повышению эффективности таможенного контроля и оптимизации управленческих процессов. Важно отметить, что список ПО не является исчерпывающим, выше приведены основные инструменты, включающие использование технологий ИИ, для аналитической деятельности в таможенном деле.

Фактический контроль

Вторым направлением в системе экспортного контроля РФ для внедрения технологий ИИ является фактический контроль. Другими словами, современная цифровая трансформация таможенного контроля в РФ предусматривает внедрение технологий ИИ в автоматизацию процедур в пунктах пересечения государственной границы. Ключевым элементом данной трансформации станет создание интеллектуальных пунктов пропуска (ИПП). В работе таких ИПП задействованы технологии ИИ, предназначенные для [9]:

- выявления потенциальных нарушений, в том числе незаконное перемещение через границу товаров и технологий двойного назначения;
- предотвращения контрабанды;
- борьбы с мошенническими схемами;
- обеспечение национальной безопасности.

ИПП оснащаются системами автоматического распознавания транспортных средств (номера автомобилей, прицепов, контейнеров), сканирующими устройствами для считывания QR-кодов, датчиками радиационного контроля, весоизмерительными и габаритными комплексами. Ключевое значение имеет интеграция ИИ с датчиками контроля, что позволит в режиме реального времени выявлять попытки незаконного перемещения товаров и технологий двойного назначения через государственную границу РФ, обнаруживать радиоактивные вещества и ядерные материалы [10].

Первый образец ИПП уже разработан на базе пункта пропуска Тагиркент-Казмалар на азербайджанской границе. Внедрение ИПП будет способствовать:

1. Увеличению количества проверок транспортных средств (ТС) в 24 раза (до внедрения среднее число 5 ТС/час, после внедрения 150 машин/час).
2. Сокращению времени досмотра до 10 минут (на 73,7%).
3. Повышению вероятности обнаружения запрещенных грузов при внедрении ИПП 99% (погрешность 1%).

Документальный контроль

Третьим направлением является документальный контроль. Каждая экспортная и импортная операция сопровождается большим количеством документации. Их проверка составляет критически важную часть системы управления рисками в экспортном контроле. В настоящее время большинство документов обрабатывается сотрудниками служб вручную. Ключевым элементом трансформации в области документального контроля является переход от бумажных документов к их электронным аналогам, которые должны иметь строгую утвержденную структуру для их автоматизированной обработки в специализированных системах на базе технологий ИИ [8].

Шаги к такой трансформации уже делаются. Примером является внедрение технологий оптического распознавания текста (OCR), которые позволяют обрабатывать как печатные, так и рукописные материалы на различных языках. OCR способствует:

1. Ускорению обработки одного простого документа примерно в 80 раз.
2. Уменьшению трудозатрат примерно на 98%.

Вторым примером является применение комплекса программных средств (КПС) Семантика, которое позволяет осуществлять обработку неструктурированных данных в документах экспортного контроля. КПС «Семантика» автоматизирует процесс проверки и выпуска Деклараций на товары (ДТ) путем сопоставления описаний из данных документов с товарами из контролируемых списков. КПС «Семантика» способствует:

1. Ускорению первичного анализа ДТ примерно в 30 раз.
2. Снижению уровня невыявленных ДТ с нарушениями примерно на 80%.
3. Экономии трудозатрат примерно на 80%.

Классификация товаров

Важным направлением цифровизации таможенного контроля является автоматизация классификации товаров по Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД), включая сложные случаи перемещения товаров в разобранном, некомплектном или незавершенном состоянии между государствами.

Определение кода ТН ВЭД и страны происхождения представляет особую важность, так как влияет на расчет таможенных платежей. Основная сложность заключается в обработке неструктурированных данных из графы 31 ДТ, где одно наименование товара может соответствовать разным классификациям в зависимости от потребительских свойств [8].

Для решения данной проблемы сотрудники экспортного контроля уже применяют:

- алгоритмы семантического анализа для обработки неструктурированных описаний товаров;
- нейросетевые модели классификации;
- автоматизированные системы определения кода ТН ВЭД.

Такие решения способствуют увеличению скорости принятия классификационных решений примерно в 60 раз и повышению точности классификации примерно на 9% относительно исходного уровня 90%.

Вызовы и перспективы

Однако также существует ряд вызовов, с которыми РФ уже сталкивается при внедрении технологий ИИ в систему экспортного контроля [1].

Первый вызов – это высокая стоимость разработки, внедрения и поддержания инструментов экспортного контроля на основе технологий ИИ и, как следствие, отсутствие источника финансирования для реализации данных действий. Системы в экспортном контроле обязаны обновляться оперативно, например, при изменениях в законодательстве экспортного контроля или санкционных режимах. Нейросети необходимо систематически обучать, чтобы они были эффективны в работе.

Вторым вызовом является дефицит высококвалифицированных специалистов, обладающих глубокими знаниями в области технологий ИИ и экспортного контроля (законодательства и процедур). Данная проблема обуславливает необходимость крупных финансовых инвестиций в повышение

квалификации уже работающих сотрудников, а также в подготовку новых кадров.

Третий вызов – сложные модели ИИ работают, как «черный ящик». Несмотря на работоспособность таких систем, они выдают только конечный результат, но часто не обеспечивают прозрачность и корректность принятия решений. В системе экспортного контроля такая работа является недопустимой, так как она сопряжена с рисками возникновения экономических и юридических последствий и угроз для национальной безопасности РФ. Таким образом, применение исключительно технологий ИИ без участия человека на данный момент является невозможным. Потребуется много времени для усовершенствования сложных технологии ИИ, чтобы в перспективе они могли принимать решения без контроля человека.

Исходя из вышеперечисленных вызовов можно предложить следующие рекомендации, которые могут быть использованы Правительством РФ и исполнительными органами, для повышения эффективности системы экспортного контроля с помощью внедрения технологий ИИ:

1. Необходимо обеспечить централизованное финансирование разработки, внедрения и поддержания инструментов экспортного контроля на основе технологий ИИ. По оценкам, такие мероприятия потребуют инвестиций не менее 8-12 млрд рублей в течение 3-5 лет, включая создание дата-центров, разработку алгоритмов, создания инфраструктуры и интеграцию с существующими информационными системами. Последующее ежегодное обслуживание и доработка инструментов, будет составлять примерно 10-15% от первоначальных затрат. При этом экономический эффект за счет снижения потерь вследствие экспортных и импортных нарушений может достигать 30-50 млрд рублей ежегодно.

2. Необходимо развитие трудовых кадров. Целесообразно выделять не менее 1-2% бюджета профильных ведомств для подготовки специалистов, которые будут обладать междисциплинарными знаниями в области технологий ИИ и экспортного контроля. Дополнительно рекомендуется создание специализированных образовательных программ и центров компетенций, которые смогут обучать не менее 500 специалистов в год, что обеспечит покрытие кадрового дефицита в течение 4-5 лет.

3. Следует создать единую цифровую среду на основе технологий ИИ для обработки Больших данных всеми органами, которые задействованы в системе экспортного контроля. Использование такой платформы сократит время анализа внешнеторговых операций с 2-3 дней до 10-15 минут и повысит эффективность по обнаружению подозрительных действий со стороны участников ВЭД до 90%. Также это исключит ПО, которые дублируют функционал друг друга.

4. Необходимо сделать упор на развитие сложных систем на основе технологий ИИ, что позволит повысить прозрачность принятия решений и снизить количество спорных ситуаций примерно на 15%.

5. Важно создавать пилотные проекты для апробации инструментов на основе технологий ИИ. В рамках таких проектов возможно тестирование новых

алгоритмов. Это позволит ускорить внедрение технологий ИИ на 30-40% и снизить риск неэффективных инвестиций.

6. Необходимо внедрение интеллектуальных систем риск-профилирования. Использование таких систем позволит автоматически классифицировать экспортные и импортные операции по уровням риска и оптимизировать контрольные процедуры, снижая долю избыточных проверок на 35-40% параллельно с ростом выявляемости нарушений на 25-30%.

7. Важно сделать упор на развитие инструментов предиктивной аналитики, что сможет способствовать предотвращению 20-25% нарушений в области экспортного контроля и снизить потенциальный ущерб государству на 15-20 млрд руб.

Таким образом, на современном этапе РФ последовательно реализует цифровую трансформацию системы экспортного контроля с помощью внедрения технологий ИИ. Данный процесс является важной стратегической задачей, направленной на противодействие современным рискам, вызванным изменением геополитической обстановки, высоким уровнем импортных и экспортных операций, активным развитием науки и технологий и санкционным давлением [1]. Все вышеперечисленные факты угрожают национальной безопасности РФ. Ожидается, что в среднесрочной перспективе произойдет существенное преобразование системы экспортного контроля. Реализация цифровой трансформации потребует комплекса мер и крупных финансовых инвестиций. Это позволит РФ сформировать конкурентноспособную и высокоэффективную систему экспортного контроля, отвечающую современным вызовам и требованиям.

Список использованной литературы:

1. Борисюк Е.А., Юшков Е.С. Внедрение технологий искусственного интеллекта в систему экспортного контроля РФ: перспективы и вызовы // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2025. – №7 (55). – С. 132-141.

2. Российский экспорт и импорт, итоги 2025 // Информационное аналитическое агентство Sea News. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://seanews.ru/2026/02/12/ru-rossijskij-jeksport-i-import-itogi-2025/>

3. Борисюк Е.А., Мысева Е.Р. Тенденции развития экспортного контроля в Российской Федерации // Инновационные механизмы управления цифровой и региональной экономикой : Материалы V Международной студенческой научной конференции, Москва, 15-16 июня 2023 года. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ". – 2023. – С. 595-601.

4. Борисюк Е.А., Юшков Е.С. Экспортный контроль технологий искусственного интеллекта: вызовы и перспективы для Российской Федерации и Республики Казахстан // Современные проблемы физики и технологий : Сборник тезисов докладов XII Международной молодежной научной школы-конференции, Москва, 03-05 апреля 2025 года. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ". – 2025. – С. 369-371.

5. Общая информация о структурном подразделении ФСТЭК России, реализующем полномочия в области экспортного контроля // ФСТЭК Рос-сии Федеральная служба по техническому и экспортному контролю. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fstec.ru/eksportnyj-kontrol/obshchaya-informatsiya-ek/obshchie-polozheniya>

6. Федеральный закон от 18.07.1999 N 183-ФЗ (ред. от 26.03.2022) "Об экспортном контроле". – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-18071999-n-183-fz-ob/>

7. Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 N 1388-р (ред. от 12.07.2024) «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года».

8. Краснова А.И., Луткова Е.Д. Анализ современного состояния механизма осуществления оперативного мониторинга совершения таможенных операций // Бюллетень инновационных технологий. – 2020. – Т. 4, № 2(14). – С. 35-41.

9. Истомина Л.Г., Калмыков С.П. Анализ практики применения новых информационных технологий (элементов искусственного интеллекта) в рамках реализации Стратегии 2030 на примере Сибирского таможенного управления // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 5.

10. Галеев Д.М. Перспективы применения таможенными органами РФ искусственного интеллекта как инструмента работы с анализом данных // Гуманитарный научный вестник. – 2024. – №11. – С. 154-160.

11. Горбовой Д.Е., Юшков Е.С. Влияние использования искусственного интеллекта на эффективность государственного администрирования // Экономика и безопасность. – 2025. – № 2. – С. 61-68.

УДК 659.1

**ХОЛОДНАЯ И ТЕПЛАЯ АУДИТОРИЯ: КАК СОЧЕТАТЬ
РЕМАРКЕТИНГ И ПЕРСОНАЛИЗАЦИЮ БЕЗ НАДОЕДЛИВОСТИ**

*Шестаева Арина Ильинична,
Российский государственный гуманитарный
университет, г. Москва,*

E-mail: shestaeva.a@bk.ru

Аннотация. *Статья посвящена анализу стратегий работы с холодной и теплой аудиторией в контексте интернет-рекламы с акцентом на оптимальное сочетание ремаркетинга и персонализации. В работе рассмотрены теоретические основы сегментации аудитории, выявлены ключевые различия в восприятии рекламных сообщений различными группами пользователей, а также проведено детальное исследование механизмов ремаркетинга и персонализации контента. Исследование показало, что эффективность рекламных кампаний напрямую зависит от баланса между частотой показов, релевантностью сообщений и соблюдением границ приватности пользователей. На основе анализа современных практик цифрового маркетинга, изучения поведенческих паттернов аудитории и кейс-стадии успешных рекламных кампаний сделан вывод о том, что грамотное сочетание ремаркетинга и персонализации требует многоуровневой сегментации, динамической адаптации контента, строгого контроля частоты контактов и применения этических принципов коммуникации. Выявленные особенности позволили сформулировать универсальные критерии построения ненавязчивых рекламных стратегий: дифференциация сценариев взаимодействия в зависимости от степени «теплоты» аудитории, использование предиктивной аналитики для определения оптимального момента контакта, внедрение механизмов обратной связи и безусловное соблюдение принципов прозрачности использования данных. Полученные результаты имеют практическую ценность для специалистов в области performance-маркетинга, бренд-менеджеров и агентств, работающих в сфере цифровой рекламы, а также вносят вклад в формирование этических стандартов персонализированных коммуникаций.*

Abstract. *This article is devoted to the analysis of strategies for working with cold and warm audiences in the context of internet advertising, with an emphasis on the optimal combination of remarketing and personalization. The paper examines the theoretical foundations of audience segmentation, identifies key differences in the perception of advertising messages by various user groups, and conducts a detailed study of remarketing mechanisms and content personalization. The research has shown that the effectiveness of advertising campaigns directly depends on the balance between frequency of impressions, message relevance, and respect for user privacy boundaries. Based on the analysis of modern digital marketing practices, study of*

audience behavioral patterns, and case studies of successful advertising campaigns, it is concluded that the competent combination of remarketing and personalization requires multi-level segmentation, dynamic content adaptation, strict control of contact frequency, and application of ethical communication principles. The identified features made it possible to formulate universal criteria for building non-intrusive advertising strategies: differentiation of interaction scenarios depending on the degree of audience "warmth," use of predictive analytics to determine the optimal moment of contact, implementation of feedback mechanisms, and unconditional compliance with the principles of data use transparency. The results obtained are of practical value for specialists in performance marketing, brand managers, and agencies working in the field of digital advertising, as well as contribute to the formation of ethical standards for personalized communications.

Ключевые слова: *холодная аудитория; теплая аудитория; ремаркетинг; персонализация; интернет-реклама; сегментация; поведенческий таргетинг; частотность показов; динамический контент; этика рекламы; цифровой маркетинг; конверсионная воронка; пользовательский опыт.*

Key words: *cold audience; warm audience; remarketing; personalization; internet advertising; segmentation; behavioral targeting; impression frequency; ad fatigue; customer journey; dynamic content; advertising ethics; digital marketing; conversion funnel; user experience.*

Введение. Актуальность

Настоящее исследование посвящено изучению стратегий работы с различными сегментами аудитории в условиях насыщенного информационного пространства современного интернета. Актуальность исследования механизмов ремаркетинга и персонализации обусловлена стремительным ростом объемов цифровой рекламы, повышением требований пользователей к релевантности контента, ужесточением законодательного регулирования в области защиты персональных данных, а также критической необходимостью оптимизации рекламных бюджетов в условиях роста стоимости привлечения клиентов.

Согласно данным исследований российского рынка digital-рекламы, более 60% пользователей испытывают раздражение от повторяющихся рекламных сообщений, при этом персонализированная реклама демонстрирует конверсию в 5-8 раз выше, чем стандартные форматы [11]. Этот парадокс ставит перед маркетологами сложную задачу: как использовать мощные инструменты ремаркетинга и персонализации, не превращая коммуникацию в навязчивое преследование, вызывающее негативную реакцию целевой аудитории.

Разделение аудитории на «холодную» (пользователи, не знакомые с брендом или продуктом) и «теплую» (пользователи, проявившие интерес или совершившие целевые действия) является базовым принципом эффективного маркетинга, однако технологическое развитие платформ таргетированной рекламы создало новые возможности и риски. Современные системы автоматизации позволяют отслеживать сотни поведенческих сигналов, формировать динамические сегменты и адаптировать рекламные креативы в

режиме реального времени, но при этом возрастает опасность чрезмерной интрузивности и нарушения приватности [2].

Проблема «баннерной слепоты» и «рекламной усталости» (ad fatigue) особенно остро проявляется в ремаркетинговых кампаниях, где пользователь многократно видит одно и то же сообщение. Исследования показывают, что после 7-10 контактов с идентичным креативом эффективность падает на 40-50%, а негативное отношение к бренду может возрасти на 25% [3]. В то же время правильно выстроенная персонализация, учитывающая этап customer journey и индивидуальные предпочтения, способна повысить показатель кликабельности (CTR) в 2-3 раза и увеличить средний чек на 15-20% [4].

Цель данного исследования – выявить оптимальные подходы к сочетанию ремаркетинга и персонализации при работе с холодной и теплой аудиторией, которые обеспечивают высокую эффективность рекламных кампаний при сохранении позитивного пользовательского опыта и соблюдении этических норм коммуникации. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи: систематизировать теоретические основы сегментации аудитории и механизмов ремаркетинга, проанализировать факторы, влияющие на восприятие персонализированной рекламы, исследовать практические кейсы успешных и неуспешных стратегий, сформулировать рекомендации по построению ненавязчивых, но эффективных рекламных коммуникаций.

Методы исследования

Для проведения настоящего исследования, направленного на анализ эффективных стратегий сочетания ремаркетинга и персонализации в интернет-рекламе с учётом различий между холодной и тёплой аудиторией, был выбран комплексный подход, объединяющий качественные и количественные методы анализа. Такой подход позволил выявить паттерны поведения пользователей на разных этапах воронки продаж, а также сформулировать практические рекомендации по балансировке персонализации и этичности рекламного воздействия, избегая эффекта «надоедливости».

Основная часть

Фундаментальное разделение аудитории на холодную и теплую базируется на концепции воронки продаж (sales funnel) и модели AIDA (Attention – Interest – Desire – Action), разработанной еще в начале XX века, но получившей новое звучание в эпоху цифрового маркетинга [5]. Холодная аудитория находится на этапе осознания проблемы или полного отсутствия знания о продукте, в то время как теплая аудитория уже прошла этапы ознакомления, рассмотрения и находится ближе к конверсии или повторной покупке. В контексте интернет-рекламы холодная аудитория формируется через каналы массового охвата: контекстную рекламу по широким запросам, таргетинг по интересам и социально-демографическим характеристикам, медийные кампании, нативную рекламу. Основная задача коммуникации с холодной аудиторией – создание первичного осведомленности, формирование интереса и перевод пользователя на следующий этап воронки. Креативы для холодной аудитории должны быть максимально информативными, содержать четкое ценностное предложение и работать на узнаваемость бренда [8].

Теплая аудитория, напротив, формируется из пользователей, совершивших микроконверсии: посещение сайта, просмотр карточек товаров, добавление в корзину, подписка на рассылку, просмотр видео, скачивание материалов. Эта аудитория характеризуется более высоким уровнем доверия и готовности к взаимодействию, что делает её приоритетным объектом для ремаркетинга. Ремаркетинг (или ретаргетинг) представляет собой технологию повторного показа рекламы пользователям, уже взаимодействовавшим с брендом, и основывается на использовании файлов cookies, пикселей отслеживания и идентификаторов устройств [8].

Современные подходы к сегментации предполагают более детальное деление аудитории с учетом множества параметров: глубина взаимодействия (время на сайте, количество просмотренных страниц), давность последнего контакта (recency), частота взаимодействий (frequency), источник трафика, стадия жизненного цикла клиента (новый/повторный/потерянный), поведенческие характеристики (брошенная корзина, незавершенная регистрация, отказ от покупки на этапе оплаты). Такая многомерная сегментация позволяет создавать высокоточные ремаркетинговые кампании с персонализированными сообщениями [3].

Персонализация в цифровой рекламе выходит далеко за рамки простого обращения по имени и включает адаптацию контента, предложений, визуальных элементов и призывов к действию на основе данных о предпочтениях, поведении и контексте пользователя. Технологии машинного обучения и искусственного интеллекта позволяют автоматизировать процесс персонализации, создавая динамические креативы, которые подстраиваются под каждого конкретного пользователя в режиме реального времени [11].

Однако персонализация несет в себе риски. Феномен «зловещей долины персонализации» (personalization uncanny valley) описывает ситуацию, когда слишком точное знание о пользователе вызывает дискомфорт и ощущение нарушения приватности [5].

Исследования показывают, что существует оптимальный уровень персонализации, после превышения которого позитивный эффект сменяется негативной реакцией отторжения и недоверия.

Ремаркетинг представляет собой один из наиболее эффективных инструментов цифрового маркетинга, позволяющий возвращать заинтересованных пользователей и доводить их до конверсии. Технически ремаркетинг реализуется через установку специального кода (пикселя) на сайт рекламодателя, который фиксирует действия посетителей и формирует аудиторные сегменты для последующих рекламных показов в различных каналах [12].

Основные типы ремаркетинга включают: стандартный ремаркетинг (показ рекламы всем посетителям сайта), динамический ремаркетинг (показ персонализированных объявлений с конкретными товарами, которые просматривал пользователь), ремаркетинг в поисковых сетях (RLSA – Remarketing Lists for Search Ads, корректировка ставок и объявлений для пользователей из списков ремаркетинга при их поисковых запросах), видео-

ремаркетинг (таргетинг на пользователей, взаимодействовавших с видеоконтентом бренда), email-ремаркетинг (использование списков email для создания аудиторий в рекламных системах) [10].

Эффективность ремаркетинга подтверждается статистикой: конверсия из ремаркетинговых кампаний в среднем в 3-4 раза выше, чем из кампаний на холодную аудиторию, при этом стоимость клика (CPC) может быть на 20-40% ниже благодаря более высокой релевантности [3]. Пользователи, видевшие ремаркетинговую рекламу, на 70% чаще совершают покупку, чем те, кто видел только первичную рекламу.

Однако неконтролируемое использование ремаркетинга приводит к негативным последствиям. Исследования показывают, что пользователи воспринимают ремаркетинговую рекламу как навязчивую после 5-7 повторных показов идентичного креатива. Феномен «баннерного преследования» (banner stalking) возникает, когда пользователь видит одну и ту же рекламу на всех посещаемых ресурсах в течение длительного времени, что формирует ощущение тотальной слежки и вызывает раздражение [7].

Критическим параметром является частотность показов (frequency capping) – ограничение количества контактов с одним пользователем за определенный период. Оптимальная частота зависит от специфики продукта, длины цикла принятия решения и стадии воронки. Для товаров импульсного спроса рекомендуется частота 3-5 показов в неделю, для сложных B2B-решений – 7-10 показов в месяц [5]. Превышение оптимальной частоты приводит к росту показателя ad fatigue и снижению эффективности на 30-50%.

Важным аспектом является сегментация ремаркетинговых аудиторий по глубине взаимодействия. Пользователь, провел на сайте 10 секунд и покинул его (вероятно, ошибочный переход), требует иного подхода, чем пользователь, изучавший товары 15 минут и добавивший их в корзину. Применение единой стратегии ко всей теплой аудитории приводит к неэффективному расходованию бюджета и раздражению части пользователей нерелевантными сообщениями [10].

Динамический ремаркетинг представляет более продвинутый уровень персонализации, автоматически генерируя объявления с конкретными товарами из каталога на основе истории просмотров пользователя. Это значительно повышает релевантность и конверсию – по данным исследований, динамический ремаркетинг показывает CTR на 50-60% выше стандартного [9]. Однако и здесь существуют риски: слишком настойчивое напоминание о просмотренных товарах может восприниматься как вторжение в приватность.

Персонализация в цифровой рекламе эволюционировала от простой подстановки имени пользователя в email-рассылках до сложных систем, использующих машинное обучение для предсказания потребностей и автоматической адаптации контента. Современная персонализация охватывает множество уровней: персонализация контента (текст, изображения, видео), персонализация предложений (товары, услуги, специальные условия), персонализация пользовательского опыта (структура сайта, рекомендательные системы), персонализация коммуникационных каналов и времени контакта [3].

Эффективность персонализации подтверждается многочисленными исследованиями. Персонализированные email-кампании демонстрируют на 26% более высокий open rate и на 41% более высокий CTR по сравнению с массовыми рассылками [6]. Веб-сайты с персонализированным контентом показывают рост конверсии на 19% и увеличение среднего чека на 15%. Персонализированные рекомендации товаров генерируют до 35% общей выручки крупных интернет-магазинов [5].

Ключевым принципом эффективной персонализации является релевантность – соответствие сообщения текущим потребностям, контексту и этапу customer journey пользователя. Персонализация должна основываться на реальных данных о поведении и предпочтениях, а не на стереотипных предположениях. Например, показ рекламы детских товаров всем женщинам определенного возраста без учета их реальных интересов и жизненной ситуации может привести к негативной реакции.

Технологическую основу персонализации составляют CDP (Customer Data Platform) – платформы управления клиентскими данными, которые собирают информацию из множества источников (веб-аналитика, CRM, транзакционные системы, социальные сети, email-сервисы) и создают единый профиль пользователя. На основе этих данных системы автоматизации маркетинга могут в режиме реального времени принимать решения о том, какой контент показать конкретному пользователю.

Машинное обучение и искусственный интеллект выводят персонализацию на новый уровень, позволяя предсказывать поведение пользователей, выявлять скрытые паттерны и автоматически оптимизировать кампании. Алгоритмы collaborative filtering анализируют поведение похожих пользователей для формирования рекомендаций. Предиктивная аналитика определяет вероятность конверсии, отказа от подписки или оттока клиента, позволяя проактивно корректировать коммуникацию [12].

Однако персонализация сталкивается с серьезными ограничениями. Законодательство о защите персональных данных (в России – ФЗ-152,[1] в ЕС – GDPR, в США – CCPA) накладывает строгие требования на сбор, хранение и использование информации о пользователях [3]. Требуется явное согласие на обработку данных, право на удаление информации и прозрачность алгоритмов. Ужесточение регулирования и отказ браузеров от поддержки сторонних cookies создают технические сложности для традиционных механизмов персонализации.

Этические аспекты персонализации включают риски дискриминации (алгоритмическое смещение, когда определенные группы пользователей систематически получают менее выгодные предложения), манипуляции (использование знаний о психологических особенностях для влияния на решения), нарушения приватности (сбор избыточных данных, их передача третьим сторонам без согласия) [8]. Компании, игнорирующие эти риски, сталкиваются с репутационными потерями и правовыми санкциями.

Эффективная рекламная стратегия требует радикально различных подходов к коммуникации с холодной и теплой аудиторией. Для холодной аудитории приоритетом является охват, узнаваемость бренда и формирование

первичного интереса. Креативы должны быть яркими, привлекающими внимание, содержать четкое ценностное предложение (УТП) и работать на эмоциональном уровне. Персонализация для холодной аудитории носит ограниченный характер и базируется преимущественно на социально-демографических и географических параметрах, интересах и контексте. Для теплой аудитории стратегия смещается в сторону конверсии и удержания. Креативы должны напоминать о незавершенных действиях, преодолевать возражения, стимулировать к принятию решения через специальные предложения, социальное доказательство, создание ограниченности (дефицит, дедлайн). Персонализация становится ключевым инструментом – показ конкретных товаров, персональные скидки, адаптация сообщений под стадию принятия решения.

Критическим является разделение теплой аудитории на подсегменты по уровню вовлеченности и давности взаимодействия. Сегмент «горячих лидов» (пользователи, добавившие товар в корзину или начавшие оформление заказа в последние 24-48 часов) требует максимально агрессивной и персонализированной коммуникации с высокой частотой контактов, так как вероятность конверсии здесь максимальна [3]. Исследования показывают, что 69% брошенных корзин могут быть возвращены при правильной ремаркетинговой стратегии.

Сегмент «теплых лидов» (пользователи, проявившие интерес 3-14 дней назад, но не совершившие целевое действие) требует более мягкого подхода с фокусом на добавление ценности, образовательный контент, ответы на возможные возражения. Частота контактов должна быть умеренной, чтобы не вызвать раздражение. Сегмент «остывших лидов» (пользователи, взаимодействовавшие с брендом более 14-30 дней назад) нуждается в реактивации через принципиально новые предложения, акцент на изменениях в продукте, эксклюзивные бонусы. Здесь уместна более креативная и эмоциональная коммуникация, напоминающая о бренде без прямого давления на покупку [9].

Важным инструментом является исключение конвертированных пользователей из ремаркетинговых кампаний. Продолжение показа рекламы товара, который уже куплен, – распространенная ошибка, вызывающая раздражение и создающая впечатление неэффективности маркетинговых систем бренда. После конверсии пользователь должен либо исключаться из ремаркетинга, либо переводиться в сегмент для кросс-продаж и up-selling с соответствующими сообщениями.

Для холодной аудитории оптимальным является воронкообразный подход: начальный охватный этап с брендowymi сообщениями, затем ремаркетинг на тех, кто проявил минимальный интерес (просмотр видео, клик на объявление), с более конкретными предложениями, и финально – конверсионные кампании на наиболее вовлеченных пользователей. Такая многоступенчатая стратегия позволяет постепенно «прогреть» аудиторию, не перегружая её информацией на ранних этапах.

Основным инструментом борьбы с *ad fatigue* является *frequency capping* – ограничение количества показов одному пользователю за определенный период. Оптимальная частота зависит от множества факторов: длины цикла принятия решения (для товаров импульсного спроса – 3-5 показов в неделю, для B2B-решений – 7-10 в месяц), этапа воронки (на этапе осведомленности – ниже, на этапе конверсии – выше), канала коммуникации (в социальных сетях пользователи более толерантны к повторам, чем в медийной сети) [8].

A/B-тестирование креативов должно быть постоянным процессом. Систематическое тестирование различных визуальных решений, текстов, форматов позволяет выявлять наиболее эффективные комбинации и своевременно обновлять рекламные материалы до появления признаков усталости. Продвинутое маркетинговое тестирование использует *multivariate testing*, тестируя одновременно несколько элементов креатива для нахождения оптимальных сочетаний.

Динамические креативы (DCO – *Dynamic Creative Optimization*) автоматически генерируют персонализированные объявления, комбинируя различные элементы (изображения, заголовки, описания, призывы к действию) на основе характеристик пользователя и контекста показа. Это обеспечивает фактически уникальный креатив для каждого пользователя, что радикально снижает риск *ad fatigue* и повышает релевантность. Технологии машинного обучения позволяют автоматически определять наиболее эффективные комбинации элементов для каждого сегмента.

Мониторинг метрик усталости является обязательным элементом управления кампаниями. Ключевые индикаторы включают: снижение CTR при сохранении охвата, рост показателя отказов на посадочной странице, увеличение количества скрытых объявлений и жалоб на рекламу, падение показателя качества (*Quality Score*) в рекламных системах. При обнаружении этих сигналов необходима немедленная реакция – обновление креативов, корректировка частоты показов, изменение таргетинга или временная остановка кампании.

Исключение пользователей, проявивших негативную реакцию (скрыли объявление, пожаловались, закрыли всплывающее окно), позволяет сохранить рекламный бюджет и избежать дальнейшего ухудшения отношения к бренду. Современные рекламные платформы предоставляют инструменты для автоматического исключения таких пользователей из аудиторий ремаркетинга.

Эффективный ремаркетинг и персонализация невозможны без строгого соблюдения этических норм и уважения к приватности пользователей. Нарушение этих принципов не только грозит юридическими санкциями, но и приводит к репутационным потерям, оттоку клиентов и негативному WOM (*word-of-mouth*) [5].

Прозрачность использования данных является базовым требованием. Пользователи должны четко понимать, какие данные о них собираются, как они используются и с кем могут быть переданы. Политика конфиденциальности должна быть написана доступным языком, а не юридическим жаргоном. Механизмы получения согласия на обработку данных и использование *cookies*

должны быть явными, с возможностью отказа без потери функциональности сервиса.

Право на контроль собственных данных включает возможность пользователя просматривать собранную о нем информацию, корректировать её, требовать удаления, отказываться от персонализации. Ведущие компании предоставляют удобные интерфейсы для управления настройками приватности и рекламных предпочтений.

Минимизация сбора данных (принцип data minimization) предполагает сбор только той информации, которая действительно необходима для достижения заявленных целей. Избыточный сбор данных «на всякий случай» нарушает принципы GDPR и увеличивает риски в случае утечки [3].

Безопасность хранения данных критически важна. Утечки баз данных с персональной информацией клиентов наносят катастрофический ущерб репутации бренда. Необходимо применять современные методы шифрования, ограничивать доступ к данным, регулярно проводить аудиты безопасности.

Избегание манипулятивных практик включает отказ от использования тёмных паттернов (dark patterns) – дизайнерских решений, вводящих пользователя в заблуждение или затрудняющих желаемое действие (например, сложная процедура отказа от подписки, скрытые платежи, навязывание дополнительных услуг через предустановленные галочки). Персонализация не должна использоваться для эксплуатации уязвимостей пользователей (например, показ рекламы алкоголя людям с признаками зависимости, финансовых продуктов с высоким риском – неискушенным инвесторам).

Уважение к контексту означает, что реклама не должна появляться в неподходящих моментах или местах. Показ развлекательной рекламы рядом с новостями о трагедиях, навязчивые всплывающие окна, прерывающие важные действия пользователя, реклама с автовоспроизведением звука – примеры нарушения контекстуальной уместности.

Механизмы обратной связи позволяют пользователям сообщать о нерелевантной, раздражающей или неприемлемой рекламе. Бренды должны оперативно реагировать на такие сигналы, корректируя свои стратегии. Многие рекламные платформы предоставляют встроенные механизмы для того, чтобы пользователь мог указать, почему реклама ему не подходит, что помогает улучшить таргетинг.

На основе проведенного анализа можно сформулировать комплекс практических рекомендаций для построения эффективных, но ненавязчивых стратегий сочетания ремаркетинга и персонализации.

Деление на холодную и теплую аудиторию – лишь первый шаг. Необходима детальная сегментация теплой аудитории по глубине взаимодействия, давности контакта, источнику трафика, просмотренным категориям товаров, стадии воронки. Для каждого сегмента должны быть разработаны специфичные сценарии коммуникации с различными сообщениями, частотой контактов и креативами [3].

Использование технологий DCO для автоматической адаптации креативов под характеристики пользователя. Персонализация должна включать не только

товарные рекомендации, но и тон коммуникации, визуальный стиль, используемые аргументы в зависимости от профиля пользователя.

Установка frequency capping на всех уровнях кампании с дифференциацией по сегментам. Для холодной аудитории – более низкая частота с фокусом на охват, для горячих лидов – более высокая с фокусом на конверсию. Регулярный мониторинг метрик усталости и оперативная корректировка настроек.

Подготовка минимум 3-5 вариантов креативов для каждого сегмента с автоматической ротацией. Постоянный A/B-тестинг новых вариантов и обновление рекламных материалов каждые 2-4 недели, даже если текущие показывают хорошую эффективность.

Автоматическое удаление из ремаркетинговых аудиторий пользователей, совершивших целевое действие (покупку, регистрацию, подписку). Перевод их в отдельные сегменты для лояльности, кросс-продаж или up-selling с соответствующими сообщениями.

Внедрение алгоритмов машинного обучения для предсказания оптимального времени контакта, канала коммуникации, типа сообщения для каждого пользователя. Автоматизация принятия решений на основе вероятностных моделей конверсии [5].

Обеспечение согласованности сообщений и контроля суммарной частоты контактов по всем каналам коммуникации (медийная реклама, социальные сети, email, push-уведомления, SMS). Использование CDP для централизованного управления коммуникациями.

Предоставление пользователям простых и понятных способов управления рекламными предпочтениями, частотой контактов, отказа от персонализации. Оперативное реагирование на негативные сигналы (скрытие объявлений, жалобы).

Каждое рекламное сообщение должно предоставлять реальную ценность для пользователя – полезную информацию, эксклюзивное предложение, решение проблемы. Отказ от «пустых» напоминаний, не несущих новой информации.

Открытая коммуникация о том, как используются данные пользователя. Строгое соблюдение требований законодательства о персональных данных. Отказ от манипулятивных практик и тёмных паттернов.

Выводы

Проведенное исследование показало, что эффективное сочетание ремаркетинга и персонализации при работе с холодной и теплой аудиторией требует тонкого баланса между коммерческой эффективностью и уважением к пользователю. Ремаркетинг и персонализация представляют собой мощные инструменты цифрового маркетинга, способные многократно повысить ROMI и конверсию, однако их неграмотное применение превращает эти технологии в источник раздражения, репутационных рисков и оттока аудитории. Ключевым выводом исследования является необходимость радикальной дифференциации стратегий для различных сегментов аудитории. Холодная аудитория требует образовательного, ценностного подхода с фокусом на узнаваемость бренда и формирование интереса. Теплая аудитория нуждается в персонализированных, конверсионных сообщениях, но с обязательным учетом стадии воронки, глубины

взаимодействия и давности контакта. Применение единой стратегии ко всей аудитории неизбежно ведет либо к неэффективности (слишком мягкая коммуникация с горячими лидами), либо к навязчивости (слишком агрессивная коммуникация с недостаточно вовлеченными пользователями).

Строгий контроль частоты показов, систематическая ротация креативов, использование динамической персонализации и предиктивной аналитики позволяют избежать рекламной усталости и поддерживать высокую релевантность сообщений. Технологии машинного обучения открывают новые возможности для автоматизации оптимизации кампаний, но не отменяют необходимости стратегического мышления и креативного подхода со стороны маркетологов. Этические аспекты и соблюдение приватности пользователей из опциональных требований превратились в критические факторы успеха. Ужесточение законодательного регулирования, рост осведомленности пользователей о своих правах, отказ от поддержки сторонних cookies создают новую реальность, в которой прозрачность, уважение к данным и ценностный обмен становятся основой долгосрочных отношений с аудиторией.

Парадокс современного digital-маркетинга заключается в том, что технологические возможности персонализации и таргетинга никогда не были столь развитыми, но одновременно никогда не были столь ограниченными регуляторными и этическими рамками. Успешные стратегии будущего будут строиться не на максимизации сбора данных и частоты контактов, а на глубоком понимании потребностей пользователя, предоставлении реальной ценности в каждом взаимодействии и построении доверительных отношений, основанных на взаимном уважении.

Ремаркетинг и персонализация должны восприниматься не как инструменты преследования пользователя, а как механизмы предоставления более релевантного, полезного и удобного опыта взаимодействия с брендом. Когда пользователь видит в персонализированной рекламе не вторжение в приватность, а помощь в решении его реальных задач, маркетинг перестает быть навязчивым и превращается в ценный сервис. Достижение этого баланса и является главным вызовом для профессионалов цифрового маркетинга в ближайшие годы.

Список использованной литературы:

1. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция).
2. Будрин А.Г., Плятинский А.В. Управление инструментами персонализации на основе их типизации на этапах клиентского пути в онлайн ритейле // Экономика и экологический менеджмент. – 2023. – №3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-instrumentami-personalizatsii-na-osnove-ih-tipizatsii-na-etapah-klientskogo-puti-v-onlajn-ritei-le> (дата обращения: 17.01.2026).
3. Грязнов С.А. Персонализированный маркетинг: тенденции и пути развития // Eromen.Global. – 2025. – №59. – [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/personalizirovannyy-marketing-tendentsii-i-puti-razvitiya> (дата обращения: 17.01.2026).

4. Демочкин Д.С. Влияние алгоритмов персонализации контента на модели медиапотребления // Вопросы медиабизнеса. – 2022. – №3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-algoritmov-personalizatsii-kontenta-na-modeli-mediapotrebleniya> (дата обращения: 17.01.2026).

5. Зотов Н.Е. Актуальные тренды использования персонализации в маркетинге // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №12-1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-trendy-ispolzovaniya-personalizatsii-v-marketinge> (дата обращения: 17.01.2026).

6. Никитин В.А. Как персонализация работает в интернет-продвижении // Экономика, бизнес, инновации: сборник статей XXI Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 декабря 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.). – 2022. – С. 61-63. – EDN GIBVRH.

7. Магомедов И.А., Старовойтова О.В., Хаширова Т.Ю. Персонализация и автоматизация маркетинговых процессов с использованием ИИ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 7-1. – С. 789-794. – EDN OIVAND.

8. Плеханов С.В., Прытков А.Н., Бабаев С.Э. Персонализация как неотъемлемый аспект деятельности современной организации // Парадигмы управления, экономики и права. – 2021. – № 1(3). – С. 49-56. – EDN MQACJD.

9. Пономарев Н.Ф. Рекреатизация и маркетинг впечатлений // E-Scio. – 2019. – №10 (37). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rekreatizatsiya-i-marketing-vpechatleniy> (дата обращения: 17.01.2026).

10. Стеблюк И.Ю. Персонализация как основа клиентского маркетинга // Экономические системы. – №3 (42). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/personalizatsiya-kak-osnova-klientskogo-marketinga> (дата обращения: 17.01.2026).

11. Чачис Д.Ю. Новые стратегии ретаргетинга и аналитики в условиях приватности // Вестник науки. – 2024. – №10 (79). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-strategii-retargetinga-i-analitiki-v-usloviyah-privatnosti> (дата обращения: 17.01.2026).

12. Штовбонько А. Персонализация в электронной коммерции: как предлагать клиентам то, что они действительно хотят // Экономика и социум. – 2025. – №3-2 (130). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/personalizatsiya-v-elektronnoy-kommertsii-kak-predlagat-klientam-to-chto-oni-deystvitelno-hotyat> (дата обращения: 17.01.2026).

13. Янгирова Е.И., Назарова А.А. Персонализация маркетинговых коммуникаций: тренды и технологии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 5(123). – С. 441-446. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-5-441-445. – EDN HZBOJS.

УДК 330.1

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА
ПРИБЫЛИ И УБЫТКОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Кос Юрий Михайлович,
Крымский инженерно-педагогический университет
имени Февзи Якубова, г. Симферополь

E-mail: coffi.2003@mail.ru

Аннотация. Учет, анализ, аудит прибылей и убытков является одним из стратегически важных направлений деятельности организации: от конечного результата зависит вектор функционирования, важно выявление возможных проблем для целей их немедленной ликвидации.

В условиях современного открытого экономического пространства, прибыль является базовым показателем эффективности деятельности предприятия, она выражает реальный доход в денежном эквиваленте. Наличие стабильного дохода всегда характеризует развивающееся предприятие, наличие у него грамотного управленческого аппарата и достаточного количества ресурсов для реализации стратегии развития в долгосрочной перспективе.

В статье раскрываются особенности бухгалтерского учета, анализа и аудита формирования и распределения прибыли торговой организации ООО «Чистый Дом Р». Прибыль как экономическая категория отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства в процессе предпринимательской деятельности. На основе проведенного анализа сформулированы рекомендации по совершенствованию системы учета, анализа и аудита прибыли и убытков.

Abstract. Accounting, analysis, and audit of profits and losses is one of the organization's strategically important areas of activity: the final result determines the direction of the organization's functioning, and it is important to identify potential problems in order to address them immediately.

In today's open economic environment, profit is the primary indicator of an organization's performance, representing its actual income in monetary terms. A stable income is a sign of a growing organization, indicating that it has a competent management team and sufficient resources to implement its long-term development strategy.

The article reveals the features of accounting, analysis, and audit of the formation and distribution of profit in the trading organization LLC Chisty Dom R. Profit as an economic category reflects the net income generated in the field of material production during entrepreneurial activities. Based on the analysis, recommendations are formulated to improve the system of accounting, analysis, and audit of profit and losses.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, прибыль, отчетность, хозяйственная деятельность, аудит, анализ, предприятие.

Key words: *accounting, profit, reporting, business activity, audit, analysis, enterprise.*

Введение. Актуальность

В условиях динамично меняющейся рыночной конъюнктуры, прибыль и убытки выступают главными индикаторами реальной эффективности деятельности торговой организации.

Сфера бухгалтерского учета и аудита, особенно в части формирования финансовых результатов, постоянно эволюционирует. Изменения в законодательстве, внедрение новых федеральных стандартов бухгалтерского учета (ФСБУ), трансформации в налоговом законодательстве, а также развитие международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) требуют от специалистов постоянного обновления знаний и адаптации практических методик. Следовательно, исследование актуальных аспектов учета, анализа и аудита прибыли и убытков является насущной потребностью для обеспечения соответствия требованиям регуляторов и рыночным ожиданиям.

Цель исследования – разработка теоретико-методологических и организационно-методических положений, направленных на совершенствование учета, анализа и аудита прибыли и убытков торговой организации.

Материал и методы исследования

Аппарат исследования строится на применении общенаучных методов, обеспечивающих всесторонность и объективность получаемых выводов. Ключевыми являются системный и комплексный подход, дедукция и индукция, анализ и синтез, исторический и логический подходы. В работе использованы материалы научно-практических конференций и семинаров, а также первичная документация и внутренняя отчетность исследуемого предприятия ООО «Чистый Дом Р».

Основная часть

В текущей экономической ситуации, когда прибыль становится значимым источником пополнения государственного бюджета (в виде налога на прибыль), а также играет ключевую роль в обеспечении расширения производственной деятельности, выплатах собственникам и решении социальных задач, достоверность расчета и распределения финансового результата обретает первостепенное значение для бухгалтерского учета [3, с. 38].

Использование разнообразных аналитических инструментов позволяет получать надежные сведения и делать аргументированные, объективные заключения относительно причин и следствий принятия конкретных управленческих решений. Это, в свою очередь, способствует повышению показателей прибыльности компании.

Соответственно, прибыль выступает в качестве фундаментального показателя, имеющего значение для любого предприятия. Механизмы ее формирования, последующего распределения и дальнейшего использования затрагивают интересы широкого круга участников экономических отношений: от государства, получающего налоговые отчисления, до собственников, менеджмента и персонала компании.

Оценка эффективности деятельности торговой организации неразрывно связана с глубоким анализом ее финансовых результатов, в частности прибыли и убытков. Этот анализ, проводимый на основе данных бухгалтерской отчетности и других источников информации, позволяет выявить как положительные тенденции, так и проблемные зоны, требующие управленческого вмешательства.

В условиях современной рыночной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией, неспособность предприятия своевременно и объективно оценить свои доходы и расходы может привести к серьезным негативным последствиям, таким как снижение рентабельности, ухудшение финансового положения, а в худших случаях – к банкротству. Особенно это актуально для компаний, осуществляющих торговую деятельность, таких как ООО «Чистый Дом Р», поскольку их успех во многом зависит от эффективности формирования и использования доходов.

Чистый дом – крупнейшая сеть декоративной косметики, элитной парфюмерии, средств по уходу за собой, товаров для дома на территории Республики Крым. По стоимости бизнеса занимает 302 место по Республике Крым и 1 место в категории Бытовая химия, косметика и парфюмерия [6].

Организация учета прибыли и убытков в ООО «Чистый Дом Р» построена на сочетании нормативных требований, современных информационных технологий и внутренних регламентов.

Для повышения прибыльности предприятия и уровня рентабельности важно внедрять меры, направленные на сокращение себестоимости реализации продукции и операционных расходов, не входящих в себестоимость. Также положительное влияние на показатели рентабельности активов и собственного капитала окажет ускорение оборачиваемости денежных средств компании.

Следовательно, для эффективного получения дохода и повышения финансовых результатов ООО «Чистый дом Р» необходимо реализовать ряд мероприятий, среди которых следует выделить следующие задачи [5]:

- уменьшить объем дебиторской задолженности;
- увеличить финансовые показатели деятельности предприятия;
- искать новые источники доходов;
- активизировать работу с дебиторами;
- повысить эффективность работы персонала.

Деятельность ООО «Чистый дом Р» должна быть ориентирована на выполнение запланированных мероприятий, направленных на рост прибыльности и снижение издержек в рамках предпринимательской деятельности. В целом, эти мероприятия могут включать следующие направления:

- реализацию или сдачу в аренду излишнего оборудования и другого имущества;
- снижение себестоимости продукции за счет более рационального использования материальных ресурсов, торговых площадей, человеческих ресурсов и рабочего времени;
- расширение рынков сбыта, привлечение новых клиентов;
- повышение эффективности сбытовой деятельности компании.

Особое внимание необходимо уделять ускорению обращения оборотных средств, снижению запасов и максимально быстрому продвижению продукции к потребителю:

- снижение затрат на доставку товаров, что повысит конкурентоспособность и привлечет клиентов к выбору данного предприятия в качестве основного поставщика;

- строгое соблюдение условий заключенных договоров на поставку продукции – важно сегментировать потребителей и на основе этого принимать решения о заключении или расторжении договоров, исключая недобросовестных клиентов.

Следует подчеркнуть, что в современных условиях важно уметь точно планировать свои действия, осуществлять их анализ, выявлять тенденции и закономерности в деятельности предприятия, что существенно повышает эффективность функционирования организации [2].

Направлением повышения рентабельности и доходности деятельности компании ООО «Чистый дом Р» является четкая финансовая стратегия.

В целях повышения эффективности контроля и анализа дебиторской задолженности целесообразно внедрить в практику работы бухгалтерии и планово-экономического отдела ООО «Чистый дом Р» форму отчетности «Анализ состояния дебиторской задолженности на момент ее возникновения», которая позволит бухгалтеру должен представлять четкую картину состояния расчетов с разными дебиторами, своевременно выявлять просроченную задолженность и принимать меры по ее устранению.

Мероприятия по оптимизации использования трудовых ресурсов в ООО «Чистый дом Р»:

- увеличение фонда рабочего времени;
- увеличение среднечасовой выработки за счет совершенствования оборудования, технологии, организации производства и рабочей силы;
- сокращение потерь рабочего времени по вине предприятия.

Трудно переоценить важность эффективного использования основных средств на предприятии. Решение этой проблемы означает увеличение продаж продукции, снижение себестоимости производства и повышение рентабельности производства [1].

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что главной целью ООО «Чистый дом Р» в современных условиях является достижение максимальной прибыли. Реализация этой цели напрямую связана с организацией эффективного управления доходами и расходами, а также с поиском и использованием внутренних резервов для повышения рентабельности. Управление финансовыми потоками, оптимизация затрат и грамотное распределение ресурсов – ключевые компоненты, от которых во многом зависит успех компании и ее конкурентоспособность на рынке.

В условиях современной динамичной экономики важно постоянно искать новые возможности для увеличения доходной части бизнеса, расширять ассортимент продукции, совершенствовать маркетинговые стратегии и активизировать работу с клиентами [4]. Важной задачей руководства является

выявление внутренних резервов, таких как снижение издержек, повышение продуктивности труда, улучшение условий закупки сырья и материалов, а также внедрение инновационных технологий, позволяющих снизить себестоимость и повысить качество продукции.

Не менее значимой является роль эффективного управления финансовыми ресурсами. От качества финансового планирования, контроля за движением денежных средств, своевременного реагирования на изменения в рыночной ситуации зависит финансовая устойчивость предприятия, его способность инвестировать в развитие и удерживать позиции на рынке. Внутренние процессы компании должны быть выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимальную отдачу от каждого вложенного рубля, а также минимизировать финансовые риски.

Выводы: Общий результат деятельности ООО «Чистый дом Р» полностью определяется уровнем эффективности управления и внутренней организацией предприятия в целом. Только системный подход к оптимизации всех аспектов бизнеса, постоянное совершенствование методов управления и внедрение инновационных решений позволят компании достигнуть поставленных целей, повысить уровень рентабельности и обеспечить устойчивое развитие в условиях жесткой конкуренции. Поэтому задача руководства – не только поддерживать текущие показатели, но и постоянно искать новые пути повышения эффективности деятельности, внедрять современные управленческие практики и развивать корпоративную культуру, ориентированную на результат.

Список использованной литературы:

1. Алексеева Н.А. Комплексный экономический анализ: учебное пособие. – Ижевск: УдГАУ. – 2020. – 316 с.
2. Алимова М.С., Алимов С.А. Бухгалтерский (финансовый) учет в отраслях. Учет в торговле и общественном питании: учебное пособие. – Орел: ОГУ имени И.С. Тургенева. – 2023. – 155 с.
3. Баканова М.И. Бухгалтерский учет в торговле: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика. – 2022. – 576 с.
4. Малицкая В.Б. Актуальные проблемы учета финансовых результатов и пути их организации // Молодой ученый. – 2018. – № 9. – С. 117-120.
5. Сигидов Ю.И., Мороз Н.Ю., Оксанич Е.А., Ясменко Г.Н. Анализ финансовой отчетности: учебник. – Краснодар: КубГАУ. – 2020. – 359 с.
6. Бухгалтерская отчетность и фин. анализ ООО «Чистый дом Р» за 2013-2025 гг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/9102000373_ooo-chistyuy-dom-r?ysclid=mn6fdb9w1z878638090 (дата обращения: 15.03.2026)

УДК 342.6

**ОБ ИЗМЕРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ
В РЕГУЛИРОВАНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

*Купцова Ирина Сергеевна,
Крымский федеральный университет
им. В.И. Вернадского, г. Симферополь*

*Научный руководитель: Климчук Светлана Владимировна,
Крымский федеральный университет
им. В.И. Вернадского, г. Симферополь*

E-mail: ira_kuptsova02@mail.ru

***Аннотация.** В статье исследована современная система измерения результативности деятельности органов исполнительной власти в области регулирования социально-экономических процессов. Проведен анализ эволюции подходов к оценке в Российской Федерации, в результате выявлена главная методологическая проблема – нормативная и инструментальная фрагментация оценочных систем, проявляющаяся в параллельном использовании разноуровневых и противоречивых показателей. Теоретически обоснованы основные вызовы операционализации оценки – временной лаг, влияние экзогенных факторов, трудности атрибуции и этические риски, включая эффект Гудхарта. На основе детального анализа предложены практические шаги по преодолению методологических недостатков – создание межведомственных рабочих групп, внедрение цифровых аналитических платформ и переориентация системы оценки с тотального контроля на поддержку развития.*

***Abstract.** The article examines the modern system for measuring the performance of executive authorities in the field of regulating socio-economic processes. An analysis of the evolution of assessment approaches in the Russian Federation has been conducted, which revealed a key methodological problem – normative and instrumental fragmentation of evaluation systems, manifested in the parallel use of multi-level and contradictory indicators. The main challenges of operationalizing the assessment have been theoretically substantiated – time lag, the influence of exogenous factors, attribution difficulties, and ethical risks, including the Goodhart effect. Based on a detailed analysis, practical steps have been proposed to overcome methodological shortcomings – the creation of interdepartmental working groups, the introduction of digital analytical platforms, and the reorientation of the assessment system from total control to development support.*

***Ключевые слова:** результативность, исполнительная власть, государственное управление, оценка эффективности, социально-экономические процессы, стратегическое планирование,*

***Key words:** effectiveness, executive power, public administration, performance evaluation, socio-economic processes, strategic planning.*

Введение. В условиях растущей сложности социально-экономических систем и усиления требований к прозрачности и подотчетности государственных органов, измерение результативности исполнительной власти трансформируется из сугубо административной процедуры в системообразующий конструкт легитимации государственной власти. Данный процесс обеспечивает механизм доказательной базы между принимаемыми управленческими решениями, объемом использованных ресурсов и динамикой ключевых параметров качества жизни населения. Актуальность углубленной научной разработки соответствующей методологии обусловлена необходимостью ее адаптации к двойственному вызову, с одной стороны, к условиям ускоренной цифровой трансформации, а с другой – к классической проблеме атрибуции результатов деятельности власти на фоне внешних факторов.

Анализ литературы. Эволюция подходов к оценке эффективности государственного управления в России подробно рассмотрена в работах, посвященных административным реформам и заимствованию парадигмы New Public Management [1]. Современный период, характеризующийся акцентом на цифровизацию, анализируется в исследованиях трансформации государственного управления [2]. Правовые основы и конкретные методики оценки деятельности региональных органов власти, включая Постановление Правительства РФ №542, детально изучены в работах по административному праву [3], [4]. Методологические и этические риски систем оценки, в частности эффект Гудхарта, раскрыты в исследованиях, посвященных поведенческим аспектам управления и этическому регулированию [5], [6]. Несмотря на значительный объем исследований, в научной литературе остается недостаточно проработанным вопрос о преодолении системной фрагментации оценочных практик и интеграции разрозненных данных в целостный аналитический инструмент для принятия управленческих решений.

Цель исследования. Обосновать пути преодоления методологической фрагментации в системе измерения результативности исполнительной власти при регулировании социально-экономических процессов.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является система оценки результативности деятельности органов исполнительной власти Российской Федерации. Предметом исследования выступают методологические проблемы, инструментальные ограничения и пути совершенствования данной системы в части регулирования социально-экономических процессов.

Методология исследования. В ходе исследования использовались следующие методы: сравнительно-правовой анализ (при сопоставлении российских и международных подходов к оценке); анализ динамических рядов (при оценке изменений показателей); системный анализ (для выявления противоречий и фрагментации в оценочных системах); обобщение (при формулировании выводов и рекомендаций).

Постановка проблемы. Центральная исследовательская проблема заключается в наличии нормативной и инструментальной фрагментации системы оценки результативности исполнительной власти. На практике одновременно используются разноуровневые, а зачастую и методологически

противоречивые показатели и форматы отчетности, унаследованные от различных этапов административных реформ. Данный феномен приводит к возникновению разрыва между нормативно закрепленной необходимостью измерения результатов и отсутствием единого методического аппарата, способного связать воедино бюджетные затраты, динамику социально-экономических индикаторов и персональную ответственность чиновников. В результате система оценки воспроизводит бюрократическую нагрузку вместо того, чтобы служить инструментом для анализа причинно-следственных связей и выработки корректирующих мер.

Актуальность исследования. Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, в условиях ограниченности бюджетных ресурсов и роста общественных ожиданий объективная оценка результативности становится критически важной для обоснования приоритетов расходования средств и доказательства ценности деятельности государства для общества. Во-вторых, цифровая трансформация создает одновременно новые возможности для анализа данных и новые риски (алгоритмическая предвзятость, цифровое неравенство), что требует переосмысления существующих оценочных механизмов. В-третьих, сохраняющаяся фрагментация системы оценки порождает контрпродуктивные поведенческие эффекты среди государственных служащих, что в конечном итоге снижает реальную эффективность управления. Разработка подходов к преодолению этой фрагментации имеет высокую научную и практическую значимость.

Основная часть. Измерение результативности исполнительной власти представляет собой системный и обязательный элемент процессов целеполагания, исполнения, оценки и корректировки. Данный процесс обеспечивает сопоставление достигнутых общественно значимых эффектов с объемом использованных ресурсов, что находит свое прямое нормативное выражение в бюджетно-правовом принципе результативности и эффективности бюджетных расходов, закрепленном в статье 34 Бюджетного кодекса Российской Федерации [1]. На уровне публичного управления оценка результативности эволюционирует из декларативной категории в прикладной аналитический инструмент, позволяющий верифицировать степень причинно-следственного влияния принятых управленческих решений на динамику ключевых социально-экономических показателей. Подобная трансформация выводит дискуссию об эффективности власти в плоскость проверяемых выводов и обоснованных корректирующих действий.

Генезис подходов к оценке эффективности государственного управления в Российской Федерации демонстрирует последовательную, хотя и фрагментарную, эволюцию. Исторически отправной точкой стали реформы начала 2000-х годов, ориентированные на структурную оптимизацию и заимствование отдельных элементов парадигмы New Public Management [2]. Знаковым этапом явилась реформа 2012 года, которая институционализировала практику количественной и качественной оценки результатов работы государственных служащих, и тем самым заложила основы персональной ответственности за достижение поставленных целей.

Современный период, начиная с 2014 года, характеризуется попыткой перехода к системной оценке через механизмы стратегического планирования, установленные Федеральным законом №172-ФЗ, и акцентом на цифровую трансформацию деятельности органов власти [3]. Однако, как показывает анализ, этот переход носит скорее наслаивающийся, нежели преобразующий характер. То есть, новые подходы и показатели внедряются параллельно с устоявшимися, но методологически разнородными отраслевыми системами отчетности, что порождает внутриорганизационные и методологические противоречия.

Сравнительно-правовой анализ мирового опыта позволяет выделить две доминирующие парадигмы оценки государственного управления [4]:

- затратная – фокусируется на контроле целевого и экономного расходования ресурсов;

- результативная – ориентирована на измерение достижения общественно значимых результативных эффектов.

Передовые международные практики, такие как концепция общественной ценности (Public Value) в Великобритании, демонстрируют стремление к комплексным системам, интегрирующим оценку деятельности, процессов и конечных результатов для граждан.

В российском опыте наблюдается наследие затратной модели в сочетании с фрагментарным внедрением элементов результативного подхода. Ярким свидетельством этого является Постановление Правительства РФ от 03.04.2021 №542 (с последующими изменениями), которое утвердило методики расчета показателей для оценки деятельности высших должностных лиц субъектов Федерации и региональных исполнительных органов. Среди показателей как традиционные социально-экономические параметры (ожидаемая продолжительность жизни, уровень бедности, темпы роста реальных доходов населения), так и инновационные метрики, отражающие приоритеты технологического развития, среди которых центральное место занимает показатель «цифровой зрелости» органов власти [5]. Несмотря на прогрессивный характер данных индикаторов, их введение не привело к замене прежних, зачастую ведомственно-разобщенных систем отчетности, а лишь добавило новый счетный слой, усилив общую бюрократическую нагрузку и размыв управленческий фокус. Критическому анализу подлежит и сам показатель «цифровой зрелости», который в текущей практике часто редуцируется до формального учета внедрения информационных технологий, не отражая адекватно их реального воздействия на доступность, качество и восприятие государственных услуг гражданами, что свидетельствует о воспроизводстве традиционных методологических ограничений в новой технологической оболочке.

Ключевая методологическая проблема рассматриваемой области заключается именно в этой нормативной и инструментальной фрагментации. На практике одновременно используются разноуровневые показатели и противоречащие друг другу отчетные форматы. Часть индикаторов, особенно в социальной сфере, не обеспечивает адекватного контроля достижения

стратегических целей в силу недостаточной измеримости или, напротив, формальной избыточности. В результате возникает типичный управленческий недостаток – нормативно закреплена необходимость измерения и сопоставления результатов, однако отсутствует единый методический аппарат, который соединяет воедино бюджетные затраты, динамику социально-экономических индикаторов и персональную управленческую ответственность в целостную, воспроизводимую и понятную процедуру. Действующие показатели зачастую характеризуют зоны ответственности как федерального, так и регионального уровней власти одновременно, что затрудняет объективную оценку именно результативности региональных исполнительных органов [6].

Центральным и методологически наиболее сложным вопросом является операционализация связи бюджетных затрат и динамики социально-экономических показателей. Установление причинно-следственной связи между государственными расходами и изменениями в качестве жизни сталкивается с рядом фундаментальных проблем. Во-первых, существует значительный временной разрыв между осуществлением бюджетных вложений и проявлением их полного эффекта, что искажает оценку результативности в рамках короткого бюджетного цикла. Во-вторых, на социально-экономические индикаторы мощное воздействие оказывают экзогенные факторы, такие как глобальная экономическая конъюнктура, демографические тренды или технологические сдвиги, которые маскируют или, напротив, имитируют эффект от государственной политики. В-третьих, применение строгих методов атрибуции в сфере государственного управления сопряжено с трудностями построения валидной контрольной группы и учета всей совокупности значимых переменных.

Развитие цифровых технологий привносит в эту область двойственный эффект. С одной стороны, цифровизация открывает новые возможности для консолидации данных из разрозненных источников, применения методов больших данных и искусственного интеллекта для прогнозного моделирования и выявления скрытых зависимостей. С другой стороны, она порождает специфические риски, – иллюзию абсолютной объективности «цифры», алгоритмическую предвзятость, усугубление цифрового неравенства между регионами, а также возможность цифрового патернализма, когда технологии используются для тотального контроля, а не для повышения качества управления. Показатель «цифровая зрелость», введенный в федеральную систему оценки, на практике часто сводится к формальному учету внедрения ИТ-решений без оценки их реального влияния на качество и доступность государственных услуг для населения, что демонстрирует воспроизводство старых методологических проблем в новой, цифровой оболочке.

Этические риски и системные поведенческие эффекты, возникающие в связи с внедрением жестких систем оценки, представляют собой отдельную значимую проблему. Наиболее известным из них является эффект Гудхарта, который гласит, что «когда показатель становится целью, он перестает быть хорошим измерителем» [7]. В контексте государственного управления это проявляется в подмене достижения общественно значимых целей оптимизацией

отчетных индикаторов, манипулировании статистикой и «замыливание взгляда» на реальные, но плохо измеримые проблемы. Жесткая привязка оценки к системе стимулов и санкций для должностных лиц может провоцировать риск-аверсию, подавлять инновационную активность и поощрять краткосрочные тактические решения в ущерб долгосрочным стратегическим целям. Таким образом, сама система измерения, призванная повышать эффективность, может породить контрпродуктивные модели поведения и системные сбои.

Детальный анализ ключевых направлений оценки результативности в социально-экономической сфере выявляет общую для всех них дилемму выбора между измерением непосредственного продукта деятельности и конечного общественного эффекта, а также специфические проблемы атрибуции. В сфере экономического развития фокус часто смещается на легко измеримый, но подверженный внешним шокам показатель роста валового регионального продукта, в то время как структурные сдвиги в экономике, такие как диверсификация, рост производительности труда или развитие инновационного сектора, остаются на периферии оценки. При оценке политики в области доходов населения возникает проблема учета неформальной занятости и теневых доходов, что приводит к разрыву между официальной статистикой и субъективным ощущением благосостояния граждан. В стратегически важных сферах безопасности, здравоохранения и образования сохраняется приверженность опираться на количественные, легко собираемые индикаторы, которые слабо коррелируют с конечными показателями. Аналогичные сложности присущи оценке жилищно-коммунального хозяйства и жилищной политики, где формальное выполнение программ по капитальному ремонту или вводу квадратных метров жилья может не учитывать региональную и климатическую специфику, а также реальное улучшение качества жилищных условий и городской среды для конкретных домохозяйств.

В качестве исходных данных используются официальные доклады высших должностных лиц, официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики, данные ведомственной статистики и результаты опросов населения. Официальные доклады высших должностных лиц и стратегические документы задают нормативно-целевую рамку. Данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и ведомственная статистика предоставляют объективную, количественно верифицируемую информацию о динамике социально-экономических процессов. Результаты регулярных социологических опросов населения, в частности, касающихся доверия к власти и удовлетворенности качеством государственных услуг, вносят в оценку необходимый качественный компонент, отражающий воспринимаемую эффективность.

Значения показателей анализируются в динамике за определенный период, что позволяет отделить устойчивые тренды от краткосрочных колебаний. Оценка производится путем сравнения показателя со среднероссийским уровнем, с нормативным значением показателя, установленным или рекомендованным в соответствии с нормативными правовыми и иными актами, а также со значением предыдущего периода.

Результаты оценки позволяют определить зоны, требующие приоритетного внимания региональных и муниципальных властей, сформировать перечень мероприятий по повышению результативности деятельности региональных органов исполнительной власти, в том числе по оптимизации неэффективных расходов.

Оценка эффективности деятельности органов исполнительной власти способствует формированию предпосылок для комплексного мониторинга результативности государственного управления в общегосударственном и региональном масштабах, выработке решений, направленных на его дальнейшую модернизацию.

Выводы. Исходя из вышеизложенного, подведем следующие итоги:

1. Для преодоления методологических недостатков процесса оценки необходимо создать межведомственные рабочие группы, внедрить цифровые платформы для консолидации данных и пересмотреть регламенты стратегического и бюджетного планирования. При этом систему оценки следует переориентировать с тотального контроля на поддержку развития – чтобы отклонения становились основой для анализа причин и выработки корректирующих мер, а не поводом для санкций.

2. Таким образом, в ракурсе современного публичного управления оценка эффективности регулирования социально-экономических процессов трансформируется из сугубо административной процедуры в системообразующий конструкт легитимации государственной власти, обеспечивающий механизм доказательной связи между принимаемыми управленческими решениями, объемом использованных ресурсов и динамикой ключевых параметров качества жизни населения. Современная актуальность углубленной научной разработки методологии такой оценки обусловлена необходимостью ее адаптации к двойственному вызову, с одной стороны, к условиям ускоренной цифровой трансформации экономики и государственного управления, а с другой – к требованию преодоления классической проблемы атрибуции, то есть установления причинно-следственной связи между действиями органов власти и изменениями в социально-экономической среде на фоне множества внешних факторов.

Список использованной литературы:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // СПС «КонсультантПлюс». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 21.02.2026).

2. Борщевский Г.А. Современный дискурс государственной службы в России: взгляд сквозь призму административных парадигм // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 2. – С. 34-59. – DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-2-34-59.

3. Медведев Б.А. Отдельные вопросы правового регулирования оценки эффективности деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации

Федерации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. – 2023. – № 2(53). – С. 183-189. – DOI: 10.17308/law/1995-5502/2023/2/183-189.

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 03.04.2021 №542 «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу отдельных положений постановления Правительства Российской Федерации от 17.07.2019 № 915». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/400584539/> (дата обращения: 21.02.2026).

5. Росенко М.И., Ломберг А.Г. Трансформация государственного управления России в контексте внедрения цифровизации // Право и государство: теория и практика. – 2024. – № 11(239). – С. 305-310. – DOI: 10.47643/1815-1337_2024_11_305.

6. Саморуков А.А. Этическое регулирование поведения государственных служащих // Вестник Поволжского института управления. – 2021. – № 2(21). – С. 32-38. – DOI: 10.22394/1682-2358-2021-2-32-38.

7. Смотрицкая И.И., Черных С.И., Сазонова Е.С. Концепция публичного управления в контексте долгосрочных целей новой экономической политики // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2022. – № 4. – С. 60-76. – DOI: 10.52180/2073-6487_2022_4_60_76.

УДК 33

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИОТ-СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЕМ В ГОСТИНИЦАХ: ОБЗОР КЕЙСОВ
ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

*Попова Светлана Андреевна,
Московский государственный технический
университет имени Н.Э. Баумана, г. Москва*

E-mail: xrmonlog@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается экономическая эффективность внедрения IoT-систем управления энергопотреблением в гостиничном бизнесе в условиях цифровой трансформации индустрии гостеприимства. Актуальность работы обусловлена ростом операционных расходов отелей на энергоресурсы, кадровым дефицитом и активным развитием Hotel-Tech решений. Цель исследования – проанализировать современные подходы к энергоменеджменту на базе интернета вещей и оценить их влияние на снижение затрат и повышение устойчивости бизнеса. Методологическую базу составил анализ научной и отраслевой литературы, а также изучение практических кейсов внедрения в России и за рубежом. В статье описана архитектура IoT-систем для отелей, приведены данные о динамике глобального и российского рынка Hotel-Tech и структура спроса на «умные» решения. На примере кейсов Hilton, Caesars Entertainment, отелей «Москва» и «Астория» доказано, что использование датчиков присутствия, автоматизации HVAC и предиктивной аналитики позволяет снизить энергопотребление на 10-60% при сроке окупаемости 1-2 года. Сделан вывод о переходе мировых гостиничных сетей от реактивного мониторинга к предиктивному управлению ресурсами, что особенно значимо для российского рынка в условиях импортозамещения и роста внутреннего турпотока.

Abstract. The article examines the economic efficiency of implementing IoT energy management systems in the hotel business in the context of the digital transformation of the hospitality industry. The relevance of the work is due to the growing operating costs of hotels for energy resources, staff shortages and the active development of Hotel-Tech solutions. The purpose of the study is to analyze modern approaches to energy management based on the Internet of Things and assess their impact on reducing costs and increasing business sustainability. The methodological basis was the analysis of scientific and industry literature, as well as the study of practical implementation cases in Russia and abroad. The article describes the architecture of IoT systems for hotels, provides data on the dynamics of the global and Russian Hotel-Tech market and the structure of demand for smart solutions. Using the examples of Hilton, Caesars Entertainment, Moscow and Astoria hotels, it has been proven that the use of presence sensors, HVAC automation and predictive analytics can reduce energy consumption by 10-60% with a payback period of 1-2 years. The

conclusion is made about the transition of global hotel chains from reactive monitoring to predictive resource management, which is especially important for the Russian market in the context of import substitution and the growth of domestic tourist traffic.

Ключевые слова: интернет вещей, IoT, энергоменеджмент, гостиничный бизнес, цифровая трансформация, Hotel-Tech, экономическая эффективность, энергосбережение.

Key words: Internet of Things, IoT, energy management, hotel business, digital transformation, Hotel-Tech, economic efficiency, energy saving.

Введение. Актуальность

В последние годы цифровизация индустрии гостеприимства стала необходимым условием поддержания конкурентоспособности на рынке. Согласно последним исследованиям ключевыми трендами в области гостиничного бизнеса являются: развитие «умных» номеров, автоматизация процессов и внедрение Hotel-Tech решений, направленных на повышение качества сервиса и снижение затрат. Отраслевые обзоры и аналитика указывают, что существенная часть операционных расходов гостиниц приходится на энергопотребление (прежде всего на системы отопления, вентиляции и кондиционирования, HVAC), причём рост цен на энергоресурсы усиливает интерес отельеров к энергоэффективным и цифровым решениям [1].

В ответ на эти вызовы всё больше гостиниц обращаются к IoT-системам менеджмента энергозатрат: «умным» комнатным контроллерам, датчикам присутствия, интеллектуальному управлению освещением и HVAC, а также к системам мониторинга энергопотребления в реальном времени. На российском материале цифровая трансформация гостиничной отрасли рассматривается в ряде новейших работ, где подчёркивается рост использования цифровых сервисов и автоматизированных решений в отелях, однако именно аспект IoT-энергоменеджмента и его экономические последствия освещены пока фрагментарно.

Цель работы – проанализировать внедрение IoT-систем энергоменеджмента в гостиницах в контексте современной цифровой трансформации отрасли и оценить их влияние на снижение энергозатрат и повышение устойчивости гостиничного бизнеса на основе актуальных исследований и практических кейсов 2024-2025 годов.

Объект исследования – процесс цифровизации гостиничного бизнеса. Предмет исследования – применение IoT-систем управления энергозатратами в гостиницах и их влияние на энергопотребление и операционную эффективность. Методы исследования включают анализ научной и отраслевой литературы 2024-2025 годов, изучение кейсов внедрения IoT-энергосистем в гостиницах и других коммерческих зданиях, а также сравнительный и качественный анализ представленных данных.

Основная часть

Цифровая трансформация индустрии гостеприимства и роль технологии IoT в ней.

Цифровизация сферы гостеприимства – это комплексное внедрение цифровых продуктов и технологий в бизнес для оптимизации процессов, повышения качества сервиса и роста доходов отелей и других объектов размещения. Глобально тренд ускоряется за счет ИИ, IoT, аналитики данных (в том числе и предиктивной), однако в России он имеет прагматичный характер: акцент на решение операционных задач в условиях кадрового дефицита и стремительного роста расходов на энергию.

Цифровизация гостеприимства преимущественно фокусируется на трех ключевых направлениях:

1. Мобильные ключи и самостоятельное заселение.
2. Искусственный интеллект для управления доходами.
3. Технологии IoT для максимальной энергоэффективности.

Hotel-Tech – весь набор цифровых решений для отелей: PMS, RMS, CRM, BI-аналитика и IoT-системы. По данным Grand View Research, глобальный рынок Hotel-Tech и смарт-отелей в 2025 г. оценивался в 18,5 млрд. долларов. К 2030 году, по их прогнозу, рынок вырастет до 50,43 млрд. долларов. Исследования по смарт-отелям показывают экспоненциальный рост числа публикаций и решений, связанных с ИИ, IoT и большими данными. Согласно отчетам об инвестициях в Hotel-Tech за 2025 год общий объем инвестиций в стартапы данного сектора в период с декабря 2023 по апрель 2025 охватывает 32 раунда в 15 странах, приоритетным направлением где является коммерческая аналитика.

В последние годы рынок интернета вещей в гостиничном бизнесе демонстрирует значительный рост. По данным отчёта The Business Research Company, ожидается, что его объем увеличится с 11,07 млрд долларов в 2025 году до 13,43 млрд долларов в 2026 году, а среднегодовой темп роста составит 21,4 %. Такой рост во многом обусловлен широким распространением подключенных устройств в гостиничном бизнесе, растущим спросом на персонализированное обслуживание гостей, более активным использованием ИИ решений для управления энергопотреблением, продолжающейся цифровой трансформацией и растущим вниманием к операционной эффективности и автоматизации. По данным Market Intelo рынок IoT-технологий для отелей, которые используются непосредственно в целях энергоменеджмента, в 2024 году составлял 2,1 млрд долларов и должен достигнуть 8,7 млрд долларов к 2033 году при среднегодовом темпе роста в 16,8% [8].

Российский рынок технологических решений для гостиничного бизнеса представляет собой динамично развивающуюся экосистему, включающую несколько ключевых сегментов. Среди них выделяются системы управления отелем (PMS), платформы для бронирования и дистрибуции, сервисы управления гостевым опытом и программами лояльности, решения для «умных» гостиниц на базе интернета вещей (IoT), инструменты управления доходом (RMS), аналитические системы, а также различные нишевые продукты, закрывающие специфические потребности отельеров.

В России цифровизация происходит более быстрыми темпами, чем ожидалось, несмотря на уход западных компаний, предоставлявших свои

продукты и ПО. 73% отелей в РФ используют цифровые решения, 45% из которых делают это активно, 28% – выборочно и 11% – на стадии пилотного проекта. В 2024 году рынок Hotel-Tech в РФ составил 8,1 млрд. руб. с ростом в +22% (до 9,9 млрд. руб.) в 2025. Основными драйверами роста выступили повышенный спрос на внутренний туризм (+8-17% турпотока в 2025 г.) [14].

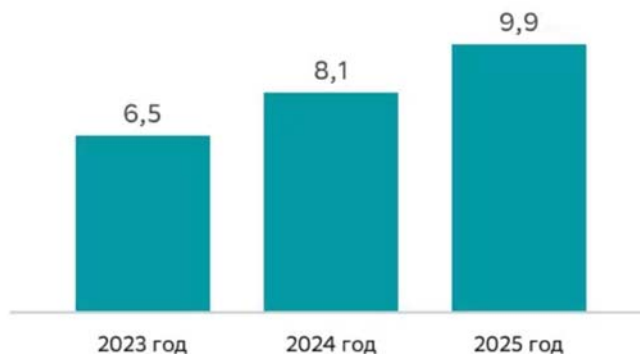


Рис. 1 Оборот рынка Hotel-Tech в России (по данным Travel Startups и PCT)

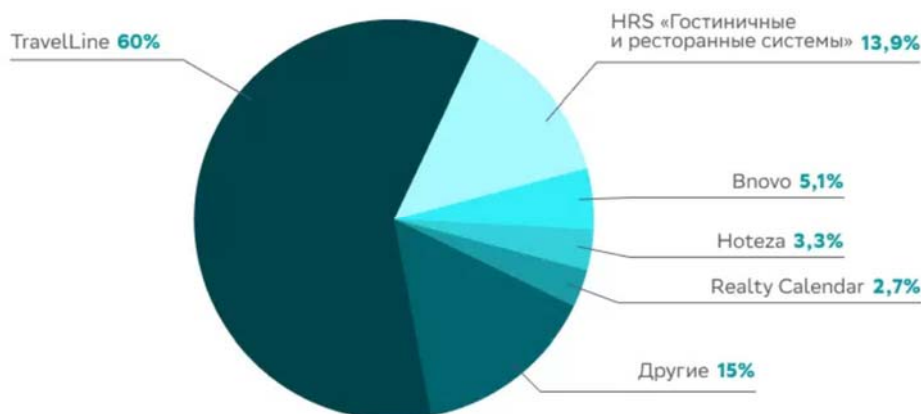


Рис. 2 Структура рынка Hotel-Tech в России (по данным Travel Startups и PCT)

Структура спроса на IoT-решения для гостиниц следующая:

1. «Умные» номера и управление номерным фондом.

Локальные интеграторы и IoT-платформы предлагают GRMS-решения (датчики присутствия, ключ-карты, сценарное управление освещением и кондиционированием). Подобные решения чаще внедряются в новых 4-5-звездочных объектах, потому что требуют капитального вмешательства и продвинутого инженерного обеспечения.

2. Энергоменеджмент на базе IoT.

Внедряются интеллектуальные счетчики и системы мониторинга энергопотребления по зонам, интегрированные с диспетчерскими с целью снизить энергозатраты и улучшить управление нагрузками на оборудование.

3. Операционные и сервисные IoT-решения.

В понятие входят датчики состояния оборудования (котельные, вентиляция, кондиционеры) и системы мониторинга состояния номеров (неполадки, статус номера) [13].

IoT-системы в контексте управления энергопотреблением.

Архитектура стандартной IoT-система правления энергозатаратми в отеле включает несколько уровней.

1. Физический уровень.

К физическому уровню относятся датчики (сенсоры, выключатели, электромагнитные сенсоры, датчики освещенности, температуры и воды) и исполнительные механизмы. К эти элементам предъявляются следующие требования: низкая цена, частое расположение в труднодоступных местах с минимальными издержками на установку и обслуживание.

2. Уровень периферийного вычисления.

Устройства периферийного вычисления обеспечивает получение информации, преобразование аналоговой информации в цифровую и наоборот и ее сохранение. Кроме того эти устройства отвечают за фильтрацию помех и предварительный анализ. Примером устройств этого уровня служат SoC и Arduino модули.

3. Уровень периферийной коммуникации.

Архитектурный уровень служит для передачи информации с устройств периферийного вычисления и датчиков. Для этих целей используются протоколы BLE, ZigBee, Lora, реже Ad Hoc, Mesh.

4. Уровень шлюза.

Шлюз должен фиксировать критическую ситуацию и выдавать локальную реакцию, коммуницировать с сервером, т.е. отправлять ему обработанную информацию с нижних уровней, сохранять данные с периферийных устройств. В продвинутых шлюзах используется технология искусственного интеллекта или машинного обучения. Так как шлюзы потребляют электроэнергии больше, чем устройства уровней ниже, главное предъявляемое требование – как можно более низкое потребление энергии.

5. Уровень внешней связи.

Данный уровень разделяет периферийную и back-end части. Шлюз в основном подключен к back-end с использованием мобильной беспроводной связи, такой как 4G / 5G, но иногда используется проводной доступ в Интернет. Логический уровень внешней связи имеет стандартизированный протокол для решений IoT, который называется LwM2M. Протокол LwM2M был разработан для доступа к каждому периферийному устройству, но поскольку многие поставщики периферийных устройств не поддерживают интерфейсы LwM2M, шлюзовое устройство может решить эту проблему и создать обертку для связи с периферийными устройствами.

6. Уровень безопасности.

Данный уровень обеспечивает функции авторизации, аутентификации и учета совместно с шифрованием и дешифрованием данных. Функционально безопасность построена на принципе ролей и разрешений. В области

энергоменеджмента зачастую используются обычные физические сервера без доступа к облачному хранилищу, однако существуют решения и с облачным хранением данных.

7. Уровень связи внутри серверов.

Описываемый слой обеспечивает внутренний функционал, балансировку нагрузки, очередность сообщений и передачу потоковой информации. Реализация происходит на основе микросервисов и провайдеров. Главная задача – это обеспечить асинхронную передачу сообщений с буферизацией и перераспределением нагрузки.

8. Уровень сбора, обработки и хранения данных.

Уровень отвечает за сбор информации с нижних уровней, приведение информации к стандартному виду, хранение информации, ее архивирование и уничтожение, уведомление других серверов о поступлении новых данных [10].

Помимо описанных уровней архитектуры IoT-системы энергоменеджмента так же еще существуют уровни аналитики, уведомления, представления и конфигурации.

Таким образом, системы энергоменеджмента на основе технологии IoT используют сенсоры и датчики, подключенные устройства и аналитику данных, чтобы осуществлять мониторинг и оптимизацию потребления энергии отелем в реальном времени. Это позволяет автоматически регулировать HVAC, освещение и прочие системы, снижая затраты на 10-20%.

Таким образом, принцип работы системы энергоменеджмента на основе технологии IoT следующий: данные с сенсоров, датчиков и исполнительных механизмов собираются и передаются на сервер или облачную платформу через протоколы связи. Алгоритмы производят анализ поступающих данных и исходя из результатов анализа изменяет состояние различных компонентов.

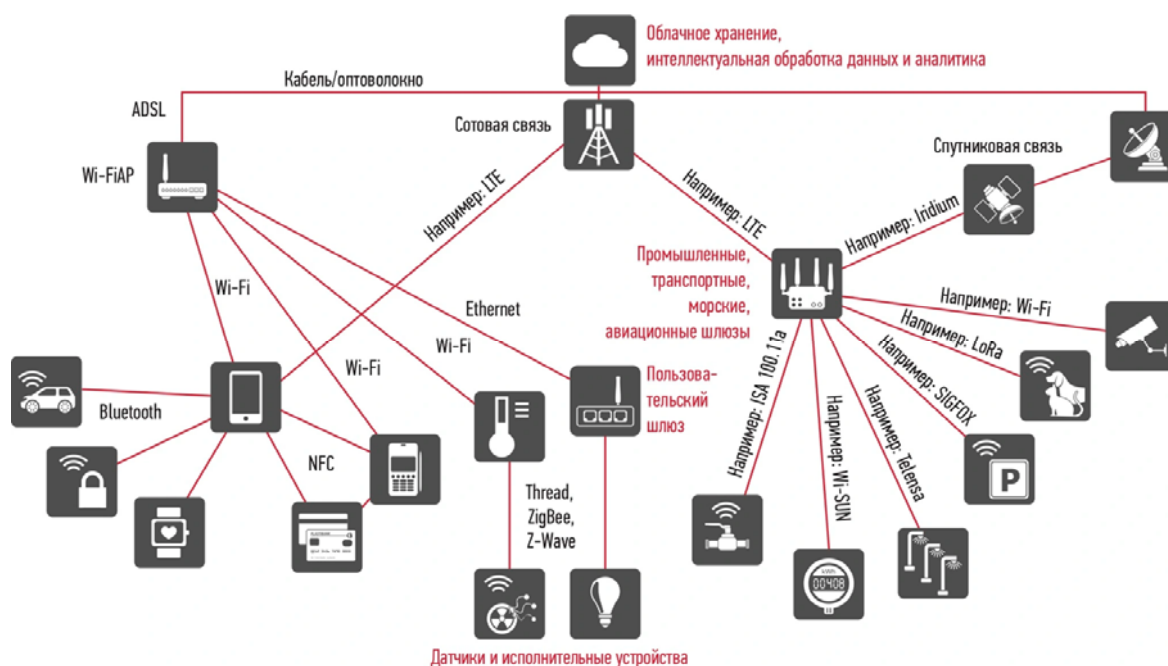


Рис. 3 Общая схема архитектуры IoT-системы [11].

Кейсы последних лет

Внедрение IoT для энергоменеджмента отеля за рубежом преимущественно происходит в качестве пилотных проектов в крупных сетях и в случае успеха масштабируются на весь отель и на всю сеть впоследствии.

Например, отель Hilton San Diego Bayfront внедрил IoT-решение для непрерывного мониторинга энергопотребления. Это позволило оптимизировать настройки системы управления зданием, что привело к снижению потребления газа на 13,6% и электричества на 9,5% в пересчете на квадратный метр. В течение первого года им удалось сэкономить более 200 тыс. долларов на энергоресурсах и глобальный прирост экономической эффективности составил 3%.

Аналогично, компания Caesars Entertainment развернула корпоративную IoT-платформу в своих отелях для анализа данных об энергопотреблении и выявления возможностей для оптимизации. Благодаря повышению эффективности систем отопления, вентиляции и кондиционирования (HVAC), автоматизации освещения и другим мерам, они добились ежегодной экономии в размере 865 000 долларов. По оценкам, вложенные инвестиции окупаются всего за 1-2 года.

InterContinental Hotels Group также сообщают, что автоматизация зданий на базе IoT помогла сократить потребление энергии на 25% на квадратный метр в некоторых отелях сети. «Умные» термостаты, регулирующие температуру в зависимости от присутствия людей, и датчики угарного газа, улучшающие работу вентиляции на парковках напрямую сокращают потери энергии.

В России опыт внедрения IoT-систем для энергоменеджмента более локален и в открытых источниках меньше информации, однако успешные кейсы все равно есть. Так, например, Отель «Москва» успешно внедрил IoT-систему для оптимизации работы своего персонала и предоставления услуг. Система позволила контролировать загруженность ресторана и залов для мероприятий, а также определить оптимальное время для уборки номеров. IoT-система была интегрирована в уже существующие и по итогам снижение затрат составило 20%.

Отель «Астория» был подвержен модернизации с помощью отечественной платформы SmartUnity для импортозамещения зарубежных Siemens и Schneider. Была проведена автоматическая оптимизация расходов электроэнергии, тепла и воды с непрерывным мониторингом и предиктивной аналитикой. В результате удалось снизить издержки на электроэнергию на 60%.

Выводы

Приведенный обзор показывает, что внедрение IoT-систем энергоменеджмента в гостиницах представляет собой стратегический подход к цифровой трансформации, обеспечивающий не только оперативное снижение энергозатрат на 10-30% (HVAC до 25%, освещение до 50%), но и долгосрочную устойчивость бизнеса в условиях роста цен на ресурсы и регуляторных требований к энергоэффективности. Кейсы Hilton, Caesars и российские примеры ("Сочи", "Жемчужина", "Астория" с SmartUnity – до 60% снижения) подтверждают: системы окупаются за 1-2 года за счет реального времени мониторинга, предиктивной аналитики и автоматизации.

В России, где энергопотребление занимает 30-50% операционных расходов отелей, IoT решает ключевые боли: кадровый дефицит, импортозамещение и внутренний туризм (+8-17% турпотока 2025). Рынок Hotel-Tech достиг 9,9 млрд руб. в 2025 (+22%), с IoT-долей 10-15%; 73% отелей цифризованы, но энергоменеджмент – ниша роста (до 45% активно используют).

Глобальный тренд таков, что отели переходят с реактивных мониторинга и аналитики к предиктивным, что позволяет заранее планировать ремонт оборудования, чтобы сэкономить на срочном ремонте по факту критических поломок. Управление HVAC так же опирается на входящие данные в реальном времени, что позволяет не тратить энергию на зоны, где в этом нет необходимости. В совокупности IoT-системы энергоменеджмента позволяют снизить потребление энергии отелями в условиях растущих тарифов на нее и дефицита кадров. Лидеры сферы, такие как Marriot и Hilton являются лидерами направления и задают тренд, к которому с каждым годом присоединяется все больше отелей по всему миру.

Список использованной литературы:

1. Бойченко Б.И., Муравьева О.С. Цифровизация предприятий индустрии гостеприимства: барьеры и драйверы // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. – 2025. – № 4. – С. 236-243. – DOI 10.29025/1994-7720-2025-4-236-243.
2. Amirulloh F., Diana D., Suyanto S. Digital Transformation in the Hospitality Industry // International Journal of Multidisciplinary Sciences and Innovative Technology. – 2024. – Vol. 4, No. 2. – P. 428-437. – DOI 10.35870/ijmsit.v4i2.3201.
3. Vo Phu V. Internet of Things (IoT) in the Hospitality Industry: How Does IoT Benefit Hotels? // International Journal of Electrical Engineering and Electronics. – 2024. – Vol. 11, No. 10. – P. 1-9. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.seventh-sense-group.com/current-issue/international-journal-of-electrical-engineering-and-electronics/1101> (дата обращения: 26.02.2026).
4. Shani S., Majeed M., Alhassan S., Gideon A. Internet of Things (IoTs) in the Hospitality Sector: Challenges and Opportunities // Advances in Information Communication Technology and Computing : Proceedings of AICTC 2022 // eds.: V. Goar [et al.]. – Singapore : Springer. – 2023. – P. 67-81. – (Lecture Notes in Networks and Systems ; vol. 392). – DOI 10.1007/978-981-19-0619-0_6. – ISBN 978-981-19-0619-0.
5. Baluyot M.B.B. Technological Transformation in Hospitality: Impact of IoT-Enabled Services on Hotel Guest Satisfaction in Metro Manila // Journal of Industrial Engineering and Educational Management. – 2025. – Vol. 10, No. 43s. – P. 1-12. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jisem-journal.com/archives/vol10no43s> (дата обращения: 26.02.2026).
6. Abdou A.H., Shehata H.S. Digital synergy for hospitality sustainability: a moderated mediation model of IoT, data-driven decision-making, AI, and hotel sustainable performance // Frontiers in Sustainability. – 2026. – Vol. 6. – Art. 1727952. – DOI 10.3389/frsus.2025.1727952.

7. Nikpour M., Behvand Yousefi P., Jafarzadeh H. [et al.]. Intelligent Energy Management in Smart Cities: Leveraging IoT and Machine Learning for Optimizing Complex Networks and Systems. – 2025. – 49 p. – arXiv:2306.05567v4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://arxiv.org/abs/2306.05567> (дата обращения: 26.02.2026).
8. Рынок IoT-систем управления энергопотреблением в отелях: глобальный аналитический обзор 2033 Market Intelo // MarketIntel.com. – 2025. – 14 августа. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketintel.com/report/iot-hotel-energy-management-market>, свободный. – Загл. с экрана. – (Дата обращения: 26.02.2026).
9. Каменских Э.А. Цифровая трансформация индустрии гостеприимства России и ее влияние на потребительский опыт // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 7, № 12. – С. 22-28. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.12.07.004. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://s-lib.com/en/issues/eiu_2025_12_v7_a4/ (дата обращения: 26.02.2026).
10. Архитектура IoT решений. Часть 2 [Электронный ресурс] // Habr : [сайт]. – 2019. – 10 июня. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/articles/455377/> (дата обращения: 26.02.2026).
11. Умное управление энергопотреблением через IoT // VoltsBattery.ru : [сайт]. – 2025. – 16 декабря. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.voltsbattery.ru/statii/umnoe-upravlenie-energotrebleniem-cherez-iot/> (дата обращения: 26.02.2026).
12. СофИоТ : [сайт]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sofiot.ru/> (дата обращения: 26.02.2026).
13. Цифровые сервисы для отельеров: как повышать эффективность гостиничного бизнеса // Сбер.Про : [сайт]. – 2025. – 2 декабря. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/tsifrovie-servisi-dlya-otelerov-kak-povishat-effektivnost-gostinichnogo-biznesa/> (дата обращения: 26.02.2026).
14. Адамов А. Российский рынок технологических решений для гостиничного бизнеса HotelTech 2025 // Адамов.Эксперт : [сайт]. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adamov.expert/rossijskij-rynok-hoteltech2025> (дата обращения: 26.02.2026).
15. Digital Transformation in Hotels [Case Studies] [2026] // Digital Defynd. – 2026. – 19 January. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digitaldefynd.com/IQ/digital-transformation-in-hotels-case-studies/> (дата обращения: 26.02.2026).

УДК 332.1

**СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ РЕГИОНОВ
РОССИИ ПО УРОВНЮ РАЗВИТИЯ МАЛОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

*Амбилонова Надежда Павловна,
Московский финансово-промышленный
университет «Синергия», г. Москва*

E-mail: nadezdasennikova62@gmail.com

Аннотация. В статье представлены результаты статистического анализа дифференциации субъектов Российской Федерации по уровню развития малого предпринимательства. Целью исследования является выявление типологических групп регионов на основе многомерных статистических методов. В качестве материалов использовались данные Росстата и Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства за 2023-2024 годы по 85 регионам. Методология включает кластерный анализ (метод *k*-средних) и метод главных компонент. В результате было выявлено 5 устойчивых кластеров, отличающихся плотностью малого бизнеса, инвестиционной активностью и долей занятости в МСБ. Для каждого кластера предложены дифференцированные меры государственной поддержки. Полученные результаты могут быть использованы при корректировке региональных программ развития предпринимательства.

Abstract. The article presents the results of a statistical analysis of the differentiation of the constituent entities of the Russian Federation by the level of development of small business. The purpose of the study is to identify typological groups of regions based on multidimensional statistical methods. The materials used were data from Rosstat and the Unified Register of SMEs for 2023-2024 for 85 regions. The methodology includes cluster analysis (*k*-means method) and the method of principal components. As a result, 5 stable clusters were identified, differing in the density of small business, investment activity, and the share of employment in SMEs. For each cluster, differentiated measures of state support are proposed. The results obtained can be used in the adjustment of regional programs for the development of entrepreneurship.

Ключевые слова: малый бизнес, региональная дифференциация, кластерный анализ, метод *k*-средних, регионы России, государственная поддержка малого и среднего бизнеса, статистический анализ.

Key words: small business, regional differentiation, cluster analysis, *k*-means method, Russian regions, state support for SMEs, and statistical analysis.

Введение. Актуальность

Малый бизнес является одним из ключевых факторов регионального экономического развития, обеспечивая занятость, создавая конкурентную среду

и диверсифицируя экономику. В условиях импортозамещения и структурных преобразований российской экономики роль малого бизнеса значительно возрастает. Однако, как отмечают исследователи, одной из характерных черт нынешнего этапа развития России является сохранение значительной межрегиональной дифференциации с точки зрения экономического развития, которая в полной мере проявляется в сфере малого бизнеса.

Проблема неравномерного развития малого бизнеса в региональном разрезе неоднократно становилась предметом научных исследований. Глезман Л.В. подчеркивает, что неравномерное и сильно дифференцированное экономическое развитие территорий определяет неоднородность и различия в уровне развития предпринимательства в России. Захарова К.А. и Бабурина Н.А. в своих исследованиях приходят к выводу, что развитие малых и средних предприятий определяется экономическим развитием территории как внешней среды их функционирования. В то же время большинство существующих работ либо ограничиваются описательной статистикой, либо используют узкий набор показателей, что не позволяет нам в полной мере выявить факторы, лежащие в основе дифференциации.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью получения объективной картины пространственного распределения субъектов малого предпринимательства с целью разработки эффективных мер государственной поддержки, учитывающих специфику различных типов регионов. Это особенно важно в контексте реализации национального проекта "Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы", который направлен на достижение амбициозных целей к 2030 году.

Научная новизна работы заключается в комплексном подходе к анализу дифференциации с использованием современных инструментальных методов многомерной статистики, которые позволяют не только выявить различия, но и выявить скрытые факторы, определяющие группировку регионов. Практическая значимость связана с возможностью использования полученных результатов при разработке и корректировке региональных программ поддержки малого и среднего бизнеса.

Цель исследования

Целью данной работы является проведение комплексного статистического анализа дифференциации субъектов Российской Федерации по уровню развития малого предпринимательства с использованием методов многомерной классификации для выявления типологических групп и выработки на этой основе рекомендаций по дифференциации мер государственной поддержки.

Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

1. Создать систему показателей, адекватно отражающих уровень развития малого бизнеса в регионах, обеспечивающих полноту охвата различных аспектов деятельности малых предприятий и сопоставимость данных по субъектам Федерации.

2. Провести многомерную классификацию субъектов Российской Федерации с использованием кластерного анализа, обеспечивающую

объективное разделение совокупности регионов на внутренне однородные и внешне обособленные группы.

3. Дать содержательную интерпретацию выбранных кластеров, выявить их специфические характеристики и факторы, определяющие принадлежность регионов к той или иной группе.

4. Определение факторов, определяющих различия между кластерами, с использованием метода главных компонент для уменьшения размера исходного пространства элементов.

5. Сформировать предложения по дифференцированному подходу к региональной политике поддержки малого бизнеса с учетом специфики каждого из выделенных типов регионов.

Основная часть

Материал и методы исследования

Информационная база исследования была составлена на основе официальных данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и Единого реестра малых и средних предприятий за 2023-2024 годы. Выбор этого периода обусловлен необходимостью использования наиболее актуальных данных, отражающих текущее состояние малого бизнеса в контексте структурной перестройки российской экономики.

Объектом исследования стали 85 субъектов Российской Федерации. Из анализа не исключались отдельные регионы, что обеспечивает полноту охвата и репрезентативность полученных результатов. Для проведения кластерного анализа была сформирована система из шести показателей, характеризующих различные аспекты развития малого бизнеса.

Первый показатель – количество малых предприятий на 10 тысяч человек. Этот показатель отражает плотность предпринимательской структуры и наличие предпринимательской активности для населения региона. Второй показатель – среднее количество сотрудников малых предприятий, характеризующее масштабы вовлеченности населения в сектор малого бизнеса и его роль как работодателя.

Третий показатель – оборот малых предприятий в миллионах рублей, позволяющий оценить вклад малого бизнеса в формирование валового регионального продукта и его экономической активности.

Четвертый показатель – инвестиции в основные средства малых предприятий в миллионах рублей, отражающие инвестиционную активность малых предприятий и их способность к развитию и модернизации.

Пятый показатель – доля малых предприятий в общем обороте организаций региона в процентах, характеризующая относительную роль малого бизнеса в экономике территории. Шестой показатель – доля занятых в малых предприятиях в общем количестве занятых в экономике региона в процентах, позволяющий оценить вклад малого бизнеса в решение проблемы занятости.

Выбор данных показателей обусловлен их доступностью в официальных статистических источниках, сопоставимостью по регионам и способностью комплексно отразить уровень развития малого предпринимательства с количественной и качественной сторон. Все показатели рассчитываются на

основе единой методологии, что обеспечивает корректность межрегиональных сравнений.

В качестве основного метода исследования используется кластерный анализ, позволяющий разделить множество объектов на относительно однородные группы на основе сходства по множеству признаков. Как отмечала Ю.С. Пинковецкая, использование кластерного анализа для типологизации регионов по уровню развития предпринимательства является наиболее адекватным инструментом для учета многомерной природы изучаемого явления.

В исследовании использовался итеративный метод k-средних, позволяющий получать компактные, хорошо интерпретируемые кластеры при достаточно больших объемах выборки. Этот метод реализует алгоритм, в котором объекты последовательно распределяются по кластерам таким образом, чтобы минимизировать внутригрупповую вариацию и максимизировать межгрупповые различия.

Оптимальное количество кластеров определялось на основе дендрограммы иерархического кластерного анализа с использованием метода Уорда, обеспечивающего объединение кластеров на основе минимизации прироста внутригрупповой суммы квадратов отклонений. Дополнительно был проведен содержательный анализ полученных решений с различным количеством кластеров для выбора наиболее интерпретированного варианта.

Для снижения размерности данных и выявления скрытых факторов дифференциации был использован метод главных компонент, позволяющий преобразовать исходный набор коррелирующих показателей в меньшее число некоррелирующих факторов, упорядоченных по доле объясненной дисперсии. Это позволяет выявить скрытые закономерности и упростить интерпретацию результатов кластеризации.

Данные обрабатывались с помощью статистического пакета SPSS версии 26.0. На предварительном этапе переменные были стандартизированы методом z-преобразования для приведения их к сопоставимой форме, что является необходимым условием для корректного применения кластерного анализа, поскольку исходные показатели имеют разные единицы измерения и масштабы вариации.

Надежность полученных результатов обеспечивается репрезентативностью выборки, использованием официальных статистических данных, применением проверенных методов многомерного статистического анализа, а также проверкой устойчивости кластерного решения путем изменения исходных условий и метода кластеризации.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведенный кластерный анализ позволил выявить пять стабильных групп регионов, которые статистически значимо различаются по всем показателям, включенным в анализ. Уровень значимости различий был проверен с использованием дисперсионного анализа (F-тест) и составлял $p < 0,01$ для всех шести показателей, демонстрируя надежность полученной классификации. Полученная кластерная структура объясняет 78,4% общей дисперсии исходных показателей, демонстрируя высокий уровень качества классификации.

Содержательная интерпретация выявленных кластеров позволяет качественно охарактеризовать их и выявить специфические характеристики каждой группы регионов. Первый кластер, получивший название «Регионы-лидеры», включает три субъекта федерации: Москву, Санкт-Петербург и Московскую область. Данные регионы характеризуются самыми высокими значениями по всем показателям развития малого бизнеса.

В регионах первого кластера количество субъектов малого бизнеса на 10 000 человек населения достигает 245, что в 3-4 раза выше среднероссийского показателя. Среднесписочная численность малого бизнеса составляет около 187 тыс. человек, при этом оборот приближается к 1,9 трлн рублей, а инвестиции в основной капитал достигают 156 млн рублей. На долю малого бизнеса приходится 32,4% от общего оборота региона, а доля занятых в малом бизнесе достигает 28,6% от общей численности рабочей силы.

Первый кластер характеризуется высокой долей инновационно ориентированного малого бизнеса, работающего в сфере услуг и высоких технологий. В столичных агломерациях появляются так называемые «точки роста», обеспечивающие распространение предпринимательской деятельности в сопредельные регионы. Именно здесь сосредоточены основные финансовые потоки, человеческие ресурсы и инфраструктура поддержки предпринимательства, создавая благоприятные условия для развития малого бизнеса.

Второй кластер, получивший название «Развитые промышленные регионы», представлен Республикой Татарстан, Свердловской, Нижегородской, Самарской и Челябинской областями, а также другими регионами с развитыми отраслями. В этих регионах малый бизнес тесно интегрирован с крупными предприятиями, с высокой долей производственного предпринимательства и субподрядными компаниями.

Показатели развития МСП в регионах второго кластера выше среднероссийских, но значительно ниже показателей регионов-лидеров. Количество малых предприятий на 10 000 человек здесь составляет примерно 179, среднесписочная численность достигает 64 500, оборот малого бизнеса приближается к 424 млрд рублей, а инвестиции составляют примерно 43 млн рублей. Доля малого бизнеса в общем обороте организаций региона составляет 21,7%, а доля занятых в малом бизнесе достигает 19,4%.

Характерной особенностью второго кластера является высокая доля малого бизнеса в обрабатывающей промышленности и наличие прочных кооперационных связей с крупными промышленными предприятиями. Малый бизнес здесь часто выступает поставщиком комплектующих и услуг крупным производителям, обеспечивая им стабильный рынок сбыта и доступ к производственным мощностям. Третий кластер, «Регионы с умеренным уровнем развития», представляет собой самую большую группу, охватывающую большую часть Центральной России, Поволжья и Юга. В эту группу входят, в частности, Владимирская, Воронежская, Ростовская и Саратовская области. Малый бизнес здесь в первую очередь развит в сфере торговли и услуг, с показателями, близкими к среднероссийским.

В регионах третьего кластера количество малых предприятий на 10 000 человек населения составляет примерно 142, среднесписочная численность достигает 38 700 человек, оборот малого бизнеса приближается к 251 млрд рублей, а инвестиции составляют примерно 21,5 млн рублей. Доля малого бизнеса в общем обороте региональных организаций составляет 18,3%, а доля занятых в малом бизнесе достигает 15,2%.

Регионы третьего кластера характеризуются умеренной предпринимательской активностью с потенциалом роста за счет развития кооперационных связей и использования конкурентных преимуществ. В этих регионах создана базовая инфраструктура поддержки предпринимательства, однако ее эффективность зачастую недостаточна для стимулирования качественного роста малого бизнеса.

Четвертый кластер «Сельскохозяйственные и сырьевые регионы» включает в себя регионы с преобладанием сельскохозяйственного производства или добывающих отраслей. В эту группу входят Краснодарский край, Белгородская область, Республика Башкортостан и другие регионы. Малый бизнес здесь в первую очередь представлен микропредприятиями, работающими в сельском хозяйстве и рознице.

Показатели развития малого бизнеса в регионах четвертого кластера значительно ниже среднероссийских. Количество малых предприятий на 10 000 человек составляет примерно 98, при средней численности персонала

Выводы

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие основные выводы теоретического и практического значения.

Во-первых, регионы Российской Федерации характеризуются высокой степенью дифференциации по уровню развития малого бизнеса. Разрыв между ведущими и отстающими регионами по ключевым показателям достигает 10-15 раз, что свидетельствует о глубокой структурной неоднородности предпринимательского пространства страны. Наиболее значительные различия наблюдаются по инвестиционной активности и масштабам деятельности малых предприятий.

Во-вторых, использование метода кластерного анализа позволило выделить пять типологических групп регионов, различающихся по уровню и качественным характеристикам развития малого бизнеса. К этим группам относятся: «ведущие регионы», «развитые промышленные регионы», «регионы со средним уровнем развития», «регионы сельскохозяйственного сырья» и «регионы с низким предпринимательским потенциалом». Каждая группа имеет свои особенности, требующие особого подхода к регулированию и поддержке.

В-третьих, выявленные различия обусловлены не изолированными факторами, а комплексом экономических, институциональных и социально-демографических условий. Среди ключевых факторов, определяющих принадлежность региона к тому или иному кластеру, можно выделить масштаб экономики региона, его отраслевую структуру, плотность населения, уровень развития инфраструктуры и качество институциональной среды. Метод основных компонентов позволил выделить два интегральных фактора: «масштаб

и инвестиционная активность» и «плотность и распространенность» малого бизнеса.

В-четвертых, существующая практика применения единых мер государственной поддержки малого бизнеса для всех регионов без учета их кластерной принадлежности недостаточно эффективна. Необходим переход к целенаправленной, дифференцированной политике, учитывающей специфику каждой типологической группы. Такой подход позволит более рационально использовать ограниченные бюджетные ресурсы и повысить эффективность государственной поддержки.

В-пятых, для регионов с низким предпринимательским потенциалом необходимы не столько стандартные меры поддержки, сколько создание базовых условий для предпринимательской деятельности. Это включает в себя развитие транспортной и энергетической инфраструктуры, увеличение доступности финансовых ресурсов через механизмы микрокредитования, реализацию образовательных программ по основам предпринимательства и формирование позитивного образа предпринимателя в общественном сознании.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования государственными органами при разработке и корректировке региональных программ поддержки малого и среднего бизнеса. Предложенная типология регионов может служить основой для распределения бюджетных средств и выбора приоритетных направлений поддержки в зависимости от специфики конкретного региона.

Таким образом, исследование подтвердило гипотезу о кластерной структуре пространственного распределения малых предприятий в России и продемонстрировало эффективность применения инструментальных методов многомерной статистики для анализа региональной дифференциации. Полученные результаты способствуют развитию теоретических представлений о закономерностях развития малого бизнеса в региональном контексте и могут быть использованы для совершенствования государственной политики в области поддержки предпринимательства.

Список использованной литературы:

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 29.12.2022) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 31. – Ст. 4006.
2. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 30. – Ст. 4884.
3. Глезман Л.В. Развитие малого и среднего предпринимательства в новых условиях регионального пространства // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 7. – С. 1855-1868. – DOI 10.18334/epp.12.7.115120.
4. Захарова К.А., Бабурина Н.А. Развитие организаций малого и среднего предпринимательства в регионах России: кластерный анализ с учетом экономического развития территории // Экономические и социальные перемены:

факты, тенденции, прогноз. – 2023. – Т. 16, № 4. – С. 109-130. – DOI: 10.15838/esc.2023.4.88.6.

5. Пиньковецкая Ю.С. Анализ региональных особенностей развития предпринимательских структур в России // Труды Карельского научного центра РАН. – 2021. – № 5. – С. 95-105.

6. Милованова Ю.В. Статистический анализ неоднородности развития малого предпринимательства в регионах России // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 28-2. – С. 112-118.

7. Безродных В.М., Субботина Т.Н. Особенности развития малого и среднего предпринимательства в России // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 1-1 (95). – С. 45-49.

8. Горлов А.В. Комплексный анализ развития малого бизнеса на территории субъектов РФ // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXVI Всероссийского симпозиума // под ред. Г. Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2025. – С. 415-417. – DOI: 10.34706/978-5-8211-0833-3-S2-11.

9. Кисляков А.Н. Кластерный анализ пространственно-временных паттернов в исследовании структуры деловой активности региона // Развитие территорий. – 2025. – № 2. – С. 60-69.

10. Чепуренко А.Ю. Малый бизнес в России: адаптация к турбулентности // Вопросы экономики. – 2021. – № 6. – С. 71-91.

11. Земцов С.П., Царева Ю.В. Факторы востребованности мер поддержки малого бизнеса в России // Региональные исследования. – 2023. – № 1. – С. 45-58.

12. Федеральная служба государственной статистики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 15.03.2026).

13. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru> (дата обращения: 15.03.2026).

УДК 33

**РИСКИ ДИСБАЛАНСА РЫНОЧНОГО
РОСТА И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО НАДЗОРА
В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ ИНДИИ И РОССИИ**

*Фролова Вероника Александровна,
Санкт-Петербургский государственный университет
гражданской авиации имени Главного маршала
авиации А.А. Новикова, г. Санкт-Петербург*

*E-mail: nikylink_89@inbox.ru
ORCID: 0009-0009-9069-2832*

*Васин Кирилл Николаевич,
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской
авиации имени Главного маршала авиации
А.А. Новикова, г. Санкт-Петербург*

E-mail: kira9270@rambler.ru

*Лёнюшкин Роман Германович,
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской
авиации имени Главного маршала авиации
А.А. Новикова, г. Санкт-Петербург*

Аннотация. В статье на примере Индии исследуется дисбаланс между стремительным ростом рынка воздушных перевозок и институциональным развитием органов надзора как фактор риска безопасности полетов. Анализируются системные дефициты регулятора – Главного управления гражданской авиации Индии (DGCA), а также аналогичные проблемы в деятельности надзорных органов Российской Федерации в сфере воздушного транспорта. Проводится сравнительный анализ динамики развития рынков воздушных перевозок двух стран, выявляются общие закономерности и институциональные ограничения, идентифицируются принципиальные различия, на основе которых выделяются два сценария накопления рисков. Обосновывая необходимость синхронизации темпов рыночной экспансии и укрепления регулирующих институтов как ключевого условия предотвращения системных сбоев в обеспечении безопасности полетов.

Abstract. Using India as an example, this article examines the imbalance between the rapid growth of the air transport market and the institutional development of oversight bodies as a risk factor for aviation safety. It analyzes the systemic deficiencies of the regulator, the Directorate General of Civil Aviation (DGCA), as well as similar problems in the activities of Russian air transport oversight bodies. A comparative analysis of the development dynamics of the two countries' air

transportation markets is conducted, revealing common patterns and institutional constraints, and identifying fundamental differences that lead to two risk accumulation scenarios. The need to synchronize the pace of market expansion and strengthen regulatory institutions is substantiated as a key condition for preventing systemic failures in flight safety.

Ключевые слова: воздушный транспорт, геостратегические эффекты, авиационная безопасность, институциональный надзор, кадровый дефицит, регулирование, Индия, Россия.

Key words: air transport, geostrategic effects, aviation security, institutional oversight, personnel shortages, regulation, India, Russia.

Стремительный рост объемов воздушных перевозок в странах с формирующимися рынками актуализирует проблему сбалансированности экстенсивного развития отрасли и состояния институтов надзорного регулирования. Особую остроту эта проблема приобретает в контексте обеспечения безопасности полетов и эффективности контрольно-надзорной деятельности.

Ключевое значение развития воздушного транспорта для экономического развития страны наглядно демонстрирует пример Индии. Являясь пятой экономикой мира, она демонстрирует высокие темпы роста авиационного рынка в глобальном масштабе. Воздушный транспорт здесь занимает жизненно важную роль, выступая не только средством передвижения, но и катализатором экономического развития, обеспечив в 2023 году вклад в ВВП страны в размере 53,6 млрд долл. США и предоставив 7,7 млн рабочих мест [3, с. 3]. Туристическая сфера, функционирующая на базе авиационного сообщения, генерирует существенный мультипликативный эффект для экономики страны: ее вклад в ВВП Индии, оценивается в 27,1 млрд долл. США, и она обеспечивает 5 млн. рабочих мест [5, с. 3]. Однако реализация столь значимого экономического эффекта была бы невозможна без опережающей динамики развития самого рынка воздушных пассажирских перевозок. Представленные на рис. 1 данные позволяют проследить динамику двух крупнейших авиационных рынков – Индии и России – за период с 2011 по 2024 гг.



Рис. 1 Динамика роста объема перевезенных пассажиров воздушным транспортом в Индии и Российской Федерации с 2011г. по 2024г., млн. человек.
Источник: составлено Фроловой В.А. на основании источников [3; 7; 13; 18]

При интерпретации данных был использован этапный учет пассажиров, при котором транзитный пассажир учитывается на каждом сегменте маршрута. Данный метод учета наиболее релевантен для оценки нагрузки на авиационную инфраструктуру и на контрольно-надзорные органы.

Индийский рынок воздушных перевозок продемонстрировал кратный рост в 2,5 раза (с 162,3 млн до 411,7 млн пассажиров) и обеспечил стране к 2024 году третье место в мире по объему вылетающих пассажиров (Origin-Destination traffic, O-D) и долю в 4,2% глобального пассажиропотока (рис. 2, аналитика IATA). Данный рост отражает не только внутренний экономический подъем, но и растущую интеграцию Индии в мировую авиационную систему.

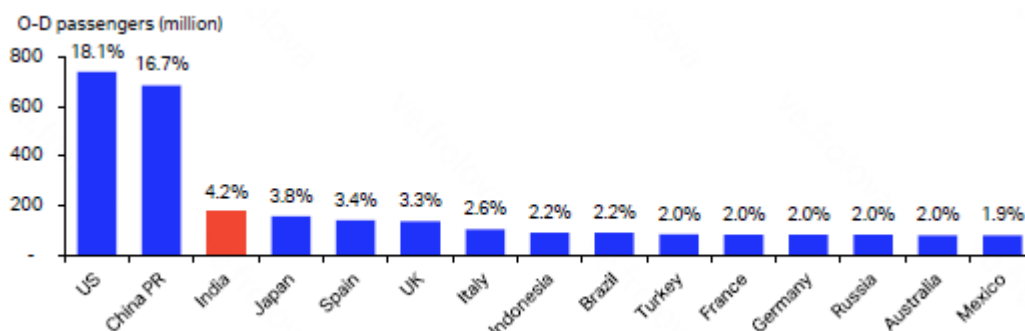


Рис. 2 15 крупнейших рынков по объему пассажирских авиаперевозок (от пункта отправления до пункта назначения) и их доле в общемировом объеме воздушных перевозок за 2024 г., млн. пассажиров

Источник: Source: IATA Sustainability & Economics based on data from DDS, [3, с.4]

Динамика роста объемов воздушных перевозок в Российской Федерации хотя и уступает показателям авиационного рынка Индии, сам факт увеличения объемов авиаперевозок более чем в полтора раза в условиях структурных изменений отрасли свидетельствует о сохранении высокого потенциала отечественной авиации и устойчивого спроса на авиаперевозки. За рассматриваемый период объем пассажирских воздушных перевозок в РФ увеличился в 1,74 раза – с 64,1 млн до 111,65 млн пассажиров (рис. 1).

Обеспечение достигнутых результатов и поддержание роста будущих объемов воздушных перевозок потребовало от правительства Индии реализации масштабных инфраструктурных программ. Согласно данным OAG, количество действующих аэропортов в Индии с регулярным сообщением увеличилось с 74 в 2014 году до 125 в 2024 году, а к 2030 году планируется довести эту цифру до 230 [3, с. 21-22].

Столь стремительное расширение авиационного рынка закономерно приводит к возрастанию нагрузки на все элементы авиационной системы, включая аэропортовую инфраструктуру и диспетчерские службы. В данных условиях системообразующую роль приобретает институт авиационного регулирования, призванный обеспечивать баланс между динамикой рыночного роста и требуемым уровнем безопасности полетов. Критическим фактором,

определяющим устойчивостью всей системы, становится состояние надзорного института, его кадровая и ресурсная обеспеченность. Наличие системных дефицитов в данной сфере способно трансформировать количественные показатели роста объема воздушных перевозок в качественные угрозы безопасности полетов. Наиболее репрезентативным подтверждением данного тезиса служит случай Главного управления гражданской авиации Индии (DGCA) [2], где накопленные за годы институциональные дисфункции материализовались в катастрофические последствия. Эмпирическим свидетельством этого стала катастрофа 28 января 2026 года, когда при заходе на посадку в аэропорту города Бармати потерпел крушение самолет Learjet 45 авиакомпании VSR Aviation, выполнявший чартерный рейс из города Мумбаи [8]. В результате авиационного происшествия погибли пять человек, среди которых – вице-премьер правительства штата Махараштра Аджит Павар. Предварительный отчет Бюро по расследованию авиационных происшествий в Индии (AAIB) [1;10], выявил системные недостатки, характерные для многих региональных аэродромов Индии.

Анализ отчетов Международной организации гражданской авиации (ИКАО) и Федерального управления гражданской авиации США (FAA), а также отраслевых данных, позволяет выделить ряд факторов, свидетельствующих о системном кризисе в Главном управлении гражданской авиации Индии (DGCA). Эмпирические данные свидетельствуют о хроническом недофинансировании и кадровом голоде [3, с. 23-24], которые напрямую коррелируют со снижением эффективности контрольно-надзорных функций. Так, согласно отчетности указанных международных экспертных структур, один из ключевых индикаторов – уровень укомплектованности инспекторского состава на протяжении последних лет стабильно составлял менее 60% от штатной численности. Данный дефицит квалифицированных кадров [3; 11], фиксируемый в том числе в отчетах о массовых задержках рейсов [15], неизбежно приводит к увеличению количества проверок, снижению их глубины и частоты, что подтверждается устойчивой тенденцией к ухудшению показателей эффективности инспекционных процедур, отмечаемой международными экспертами.

Дефицит кадров в системе авиационного регулирования усугубляется общим системным кризисом трудовых ресурсов, охватившим всю индийскую авиационную отрасль. Стремительное расширение парка воздушных судов и прогнозируемый рост объемов воздушных перевозок обуславливают повышенную потребность в летном и инженерно-техническом персонале. Согласно оценкам IATA, в ближайшие два десятилетия индийским авиакомпаниям потребуется около 37 000 пилотов и 38 000 авиационных техников [3, с. 23-24; 4]. Уже в настоящее время отрасль столкнулась с острой нехваткой квалифицированных пилотов, что вызвано как высокими затратами на профессиональную подготовку, так и приближением к пенсионному возрасту значительной части действующего летного состава [5; 6].

Данная конфигурация факторов приводит к формированию устойчивого дисфункционального развития: авиакомпании, испытывая кадровый голод,

вынуждены интенсифицировать эксплуатацию имеющегося летного состава, что повышает риск утомляемости и снижает уровень безопасности полетов. В свою очередь, регулятор, не имея достаточного числа инспекторов, не в состоянии в полной мере осуществлять контроль за соблюдением режимов труда и отдыха экипажей, а также за качеством подготовки новых специалистов. Примечательно, что на этом неблагоприятном фоне Индия демонстрирует значительные успехи в области гендерного разнообразия: доля женщин-пилотов в стране достигла 14% в 2023 году, что выше среднемирового показателя [3, с. 23-24]. Данное достижение является результатом целенаправленных усилий государства и бизнеса, включая программы субсидирования подготовки и корпоративные инициативы. Однако этот позитивный тренд, не способен компенсировать острый дефицит кадров в настоящем и не снижает нагрузку на инспекторский состав DGCA.

Ситуация усугубляется глобальным старением мирового коммерческого флота, средний возраст которого достиг 14,8 лет [7, с. 24], вызванным в том числе, хроническими задержками поставок воздушных судов. Данные задержки приводят к увеличению затрат на техническое обслуживание и незапланированной модернизации более старых типов самолетов, и препятствуют авиакомпаниям получать выгоду от повышения топливной эффективности, снижения выбросов CO₂ и улучшения качества обслуживания клиентов [7, с. 24]. В этих условиях, даже относительно молодой парк воздушных судов Индии – 7,3 года [3, с. 17] оказывается уязвимым, поскольку функционирует в глобальной экосистеме, испытывающей дефицит комплектующих и сертифицированных мощностей [9]. Контроль за технической эксплуатацией в таких условиях требует от регулятора принципиально иного уровня компетенций и ресурсов, чем те, которыми располагает DGCA. Кадровый голод усугубляется технологическим отставанием материально-технической базы надзорного органа. Отсутствие современных цифровых инструментов мониторинга и анализа данных лишает регулятора возможности эффективно применять провозглашенный риск-ориентированный подход в сертификации авиаперевозчиков. На практике декларируемый переход к оценке рисков подменяется экстенсивными, но малоэффективными проверками, что подтверждается участвовавшими сбоями [10; 12; 15] в работе авиационной инфраструктуры.

Указанные дисфункции создали благоприятную среду для накопления скрытых угроз в сфере обеспечения безопасности полетов. Согласно предварительному отчету Бюро по расследованию авиационных происшествий в Индии (AAIB) [9; 10], в случае с катастрофой Learjet 45 системные недостатки DGCA материализовались на нескольких уровнях одновременно. Во-первых, отсутствие у аэропорта Бармати сертифицированной системы инструментальной посадки (ILS) при одновременном ухудшении метеоусловий [8;9] является прямым следствием ослабленного надзора за требованиями к сертификации аэродромов. Во-вторых, неспособность диспетчерских служб своевременно предупредить экипаж об опасных метеоусловиях указывает на пробелы в программах подготовки персонала и оснащении метеорологического

оборудования, что также находится в зоне ответственности регулятора. Наконец, сам допуск воздушного судна к полету, потенциально сопряженный с не выявленными техническими неисправностями, является прямым следствием формального подхода к инспекциям, обусловленного кадровым голодом.

Выявленные закономерности приобретают особую значимость при сопоставлении с ситуацией в гражданской авиации Российской Федерации, которая, как было показано на Рис. 1, демонстрирует тоже высокие темпы роста объема воздушных перевозок (увеличение в 1,74 раза за аналогичный период) [10; 17]. Сходство макротрендов позволяет предположить наличие общих системных рисков.

В Российской Федерации, как и в Индии, также прослеживается диспропорция между темпами экстенсивного развития в авиатранспортной отрасли и состоянием институтов надзорного регулирования и кадрового обеспечения. Согласно данным Росавиации, дефицит авиационных инспекторов в межрегиональных территориальных управлениях оценивается в 15-20% [13]. В свою очередь, Федеральная служба по надзору в сфере транспорта (ФСНТ) фиксирует нехватку в рядах инспекторов специалистов, ранее занимавших должности командно-руководящего состава в авиапредприятиях гражданской авиации, обладающих многолетним опытом работы в авиационной сфере и высокими компетенциями необходимыми для выявления нарушений и понимания внутренних факторов их обуславливающих. Такие специалисты знают работу авиапредприятий изнутри, в том числе нарушения различных требований руководящих документов, на которые могут осознанно идти авиапредприятия в целях повышения коммерческой выгоды и могли бы значительно повысить эффективность контрольно-надзорной деятельности ФСНТ.

Качественная структура этого дефицита представляет не меньшую проблему, чем количественные показатели. Согласно данным экспертного опроса должностных лиц Ространснадзора, значительную долю инспекторского состава составляют военные летчики, вышедшие на пенсию, которые не имеют опыта работы в гражданской авиации и не знают особенностей функционирования авиапредприятий. Согласно отчету Счетной палаты, по итогам проведенных в 2022-2023 годах организационно-штатных мероприятий штатная численность Ространснадзора в целом сократилась на 7,3%, однако количество должностей инспекторского состава было увеличено на 4,4%. Несмотря на это, по состоянию на 1 июля 2024 года доля вакансий по должностям, уполномоченным осуществлять государственный контроль (надзор), составила 11,2%, при этом по отдельным видам контроля и территориальным управлениям ситуация оказалась критической. Особую тревогу вызывает кадровая обеспеченность подразделений, осуществляющих надзор на воздушном транспорте. В Межрегиональном территориальном управлении (МТУ) Ространснадзора по Северо-Кавказскому федеральному округу доля вакансий инспекторского состава Госавианадзора достигла 30,8% [17, с 31]. Столь высокий уровень незаполненных ставок создает критическую нагрузку на действующих

сотрудников и неизбежно сказывается на качестве и полноте контрольных мероприятий.

Анализ уровня оплаты труда инспекторского состава показывает, что среднемесячная заработная плата государственных инспекторов варьируется от 42 968 руб. до 70 189 руб. в зависимости от региона и премиального фонда [17, с. 32]. Для сравнения, доходы пилотов и членов летных экипажей в гражданской авиации находятся на существенно более высоком уровне. В соответствии с положениями ст. 129 Трудового кодекса РФ и условиями коллективных договоров, заработная плата авиационных специалистов дифференцирована в зависимости от ряда факторов и условий труда. Так, в 2022 году средняя заработная плата диспетчеров обслуживания воздушного движения (ОВД) составляла 180-200 тыс. рублей в месяц, а в центральном и северных регионах достигала 250-270 тыс. рублей. В зависимости от места работы (сложность и интенсивность воздушного движения в зоне ответственности), класса квалификации, выслуги лет, применения английского языка в работе, работы в условиях вредности, ночных и вечерних часов, а также районного коэффициента и северных надбавок, размер начисленной заработной платы диспетчера ОВД за месяц в 2022 году мог составлять от 90 000 до 350 000 рублей [11]. Столь значительный разрыв в оплате труда создает объективные предпосылки для оттока квалифицированных кадров из контрольно-надзорных органов в коммерческую авиацию и объясняет хроническую неукомплектованность инспекторского состава.

Одновременно с этим, отрасль сталкивается с кадровым голодом среди пилотов и инженерно-технического состава, усугубленным геополитическими факторами и ограничением доступа к западным программам подготовки и повышения квалификации [13].

Эксперты Ассоциации эксплуатантов воздушного транспорта (АЭВТ) неоднократно указывали на риск увеличения нагрузки на летный состав, что требует усиленного контроля со стороны регулятора за соблюдением норм рабочего времени. Более того, проблема старения парка воздушных судов, рассмотренная выше в глобальном контексте, для России имеет важное значение. В отличие от молодого индийского флота, средний возраст эксплуатируемых в России воздушных судов неуклонно растет на фоне санкционных ограничений и трудностей с обслуживанием иностранной техники. По данным Росавиации, по состоянию на февраль 2026 года, парк российских авиакомпаний насчитывает порядка 1135 воздушных судов, из которых 67% составляют иностранные самолеты, чье техническое обслуживание существенно осложнено. Значительная доля самолетов советского производства (Ан-26, Як-40) эксплуатируется с возрастом, приближающимся к 50 годам [16], при этом прорабатывается вопрос о продлении назначенных ресурсов до 60 лет.

В сегменте региональных и магистральных перевозок наблюдается тенденция к продлению ресурсов эксплуатируемых воздушных судов советского и российского производства, многие из которых приближаются к предельным срокам службы. В сегменте магистральных перевозок наблюдается возврат к эксплуатации воздушных судов, ранее находившихся на длительном хранении. В

2026-2027 гг. планируется ввод в строй самолетов типов Ту– 204/214, ИЛ-96, возраст которых составляет более 20 лет. Указанные меры носят вынужденный характер и обусловлены объективной невозможностью полноценного обновления парка в текущих экономических и геополитических условиях. Дополнительным фактором, усугубляющим проблему старения эксплуатируемого парка, выступают хронические задержки в реализации ключевых программ отечественного авиастроения – импортозамещенных версий Sukhoi Superjet 100 (SJ-100) и MC-21. Оба проекта отстают от первоначально заявленных сроков сертификации и запуска серийного производства. Указанные обстоятельства объективно препятствуют своевременному обновлению парка и обуславливают необходимость продления ресурсов воздушных судов советского производства.

Планируемой заменой для устаревших самолетов типа Ан-26 на региональных маршрутах должен был стать новый турбовинтовой самолет Ил-114-300, однако его сертификация и запуск в серийное производство также столкнулись задержками. Первоначально серийное производство планировали развернуть еще в 2022 году [13], однако сроки сертификации неоднократно переносились.

Сложившаяся ситуация выходит далеко за рамки локальных производственных трудностей. Задержки поставок комплектующих и срывы сроков сертификации новых воздушных судов – лишь видимое проявление глубинного системного дисбаланса, в котором технологическая уязвимость, кадровый дефицит и институциональная слабость надзорных органов начинают усиливать друг друга, формируя устойчивую зону риска.

Данная конфигурация факторов приобретает особую значимость при сопоставлении с описанным выше индийским кейсом. В Индии, как было показано, критическим фактором стал опережающий экстенсивный рост авиационного рынка при хроническом недофинансировании и кадровой несостоятельности Главного управления гражданской авиации (DGCA). Катастрофа в Бармати стала эмпирическим подтверждением того, к чему приводит разрыв между рыночной экспансией и способностью регулятора осуществлять эффективный надзор.

Российская ситуация обнаруживает иную, но не менее тревожную закономерность. Если индийский сценарий демонстрирует уязвимость системы при экстенсивном росте, то российский – уязвимость при качественном усложнении объекта надзора в условиях технологической изоляции и вынужденного продления ресурсов. Общим для обеих стран остается главное: в фокусе проблемы оказывается надзорный орган, его кадровая и технологическая состоятельность. В Индии регулятор не справился с потоком новых объектов и маршрутов; в России – с качественно иным состоянием эксплуатируемого парка, требующим принципиально иных методов оценки и контроля. В обоих случаях институт, призванный обеспечивать безопасность, превращается в наиболее уязвимое звено системы.

Ключевое различие, однако, заключается в характере накопления рисков. В индийском варианте риски были следствием перегрева – слишком быстрого

роста, опередившего институциональное развитие. В российском – следствием истощения: старения парка, задержек обновления, оттока квалифицированных кадров из надзорных органов в коммерческий сектор. В обоих случаях, как показывают данные Счетной палаты и отчеты международных организаций, количественные показатели – доля вакансий инспекторского состава, средний возраст воздушных судов, темпы роста пассажиропотока – приобретают угрожающее звучание лишь в своей совокупности, во взаимном усилении, а не по отдельности.

Выявленные закономерности приобретают особую значимость в контексте геостратегических эффектов воздушного транспорта, под которыми в настоящем исследовании понимается совокупность экономических, социальных, пространственных и иных результатов функционирования авиатранспортной системы, имеющих долгосрочное значение для обеспечения национальных интересов, экономической безопасности и устойчиво развития стратегически значимых территорий. Следует особо подчеркнуть, что Российская Федерация обладает значительным числом труднодоступных территорий, транспортная связность которых обеспечивается преимущественно или исключительно воздушным сообщением. Наиболее острые проблемы функционирования авиационной инфраструктуры, концентрируются именно в сегменте местных и региональных перевозок, где экономическая эффективность уступает место социальной необходимости. Применительно к Арктической зоне Российской Федерации, где воздушный транспорт выполняет критически важные функции, описанные риски дисбаланса между рыночным ростом и институциональным надзором приобретают многократно усиленное значение. Кадровая несостоятельность надзорных органов, технологическая уязвимость и старение парка в арктических условиях напрямую транслируются в снижение геостратегических эффектов – от ухудшения транспортной доступности и социальной стабильности до ослабления мобилизационной готовности и суверенитета над стратегически значимыми территориями. Таким образом, анализ индийского и российского опыта позволяет не только выявить универсальные закономерности, но и сформулировать требования к риск-ориентированному подходу в оценке подобных эффектов в регионах с особым геополитическим статусом.

Выводы

Проведенный сравнительный анализ позволил сделать следующие выводы. Дисбаланс между динамикой развития рынка воздушных перевозок и состоянием надзорных институтов формирует критическую зону уязвимости, которая в разных национальных контекстах приобретает специфические формы. Индийский сценарий демонстрирует «перегрев» – экстенсивный рост пассажиропотока и аэропортовой сети опережает институциональное развитие регулятора, что при хроническом недофинансировании и кадровом дефиците DGCA приводит к материализации системных угроз. Российский сценарий представляет собой «истощение» – качественное усложнение объекта надзора вследствие старения парка и вынужденного продления ресурсов происходит на фоне кадрового оттока инспекторского состава в коммерческий сектор,

обусловленного кратным разрывом в оплате труда. При различии механизмов накопления рисков общим остается то, что надзорный орган становится наиболее уязвимым звеном, а угрожающий потенциал количественных показателей (кадровая укомплектованность, возраст парка, темпы роста) реализуется лишь в их совокупности и взаимном усилении.

В контексте геостратегических эффектов воздушного транспорта описанные риски приобретают принципиально иное измерение. Для труднодоступных и приграничных территорий, где авиация является безальтернативным средством сообщения, ослабление надзорных институтов означает не просто рост вероятности авиационных происшествий, а прямую угрозу связанности территории, социальной стабильности и государственному присутствию. Кадровый дефицит инспекторского состава и старение парка в сегменте местных перевозок трансформируются здесь из отраслевой проблемы в фактор снижения геостратегической устойчивости, поскольку напрямую влияют на доступность удаленных поселений, транспортировку вахтовых работников на инфраструктурные и добывающие предприятия и месторождения, оперативность санитарной авиации и мобилизационную готовность инфраструктуры.

Представленный анализ системных дефицитов DGCA и сопоставление с российскими реалиями содержат практические положения, позволяющие своевременно идентифицировать аналогичные риски и разрабатывать превентивные меры по усилению кадрового и технологического потенциала надзорных институтов, что приобретает критическое значение для сохранения и наращивания геостратегических эффектов воздушного транспорта в регионах с особым геополитическим статусом.

Список использованной литературы:

1. AAIB releases preliminary report on Ajit Pawar plane crash. The Hindu. 2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thehindu.com/news/national/ajit-pawar-plane-crash-baramati-aaib-preliminary-report-dgca/article70688091.ece> (дата обращения: 17.03.2026).
2. Directorate General Of Civil Aviation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dgca.gov.in/digigov-portal/> (дата обращения: 12.02.2026).
3. IATA. Aviation in India. Sustaining – and growing – a dynamic air transport market. – June. – 2025
4. IATA. Global Outlook for Air Transport 2022. – Sustained Recovery Amidst Strong Headwinds. – December. – 2022
5. IATA. Global Outlook for Air Transport 2024. – Deep Change. – June. – 2024.
6. IATA. Global Outlook for Air Transport A World with Lower Oil Prices? December 2024
7. IATA. THE VALUE OF AIR TRANSPORT TO INDIA
8. Learjet 45 Crash in India: Deputy Chief Minister On Board, No Survivors. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.flightradar24.com/blog/flight-tracking-news/major-incident/learjet-45-crash-in-india-deputy-chief-minister-on-board/> (дата обращения: 12.02.2026).

9. IBEF. Rise of the Indian aviation market.

10. Ministry of Civil Aviation. Government of India. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.civilaviation.gov.in/node/4095#:~:text=In%20accordance%20with%20these%20Rules,Bureau%20\(AAIB\)%20of%20India](https://www.civilaviation.gov.in/node/4095#:~:text=In%20accordance%20with%20these%20Rules,Bureau%20(AAIB)%20of%20India). (дата обращения: 12.02.2026).

11. Историко-информационный портал Аэронавигация России. Подразделения Госкорпорации по ОрВД. Статистика. Основные показатели деятельности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ovdrf.ru/page/696> (дата обращения: 12.02.2026).

12. Кризис в индийской авиации: отмена более 1200 рейсов обернулась крупнейшим сбоем в истории – что произошло, когда всё закончится и как вернуть деньги. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://internationalinvestment.biz/> (дата обращения: 12.02.2026).

13. Министерство Транспорта Российской Федерации. Статистические данные. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrans.gov.ru/press-center/news/11689> (дата обращения: 12.02.2026).

14. Ространснадзор. Статистические данные. (дата обращения: 12.02.2026). URL:<https://rostransnadzor.gov.ru/rostransnadzor/podrazdeleniya/mtuszfo/news/9371>

15. Приказ Росстата N 407 "Об утверждении официальных статистических методологий расчета показателей международных сопоставлений ВВП РФ и других стран по паритету покупательной способности и макроэкономических показателей РФ на основе годовых оценок паритетов покупательной способности" от 19.08.2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_512817/ (дата обращения: 12.02.2026).

16. Сбой в Дели: задержаны более 200 рейсов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://internationalinvestment.biz/news/6400-sboj-v-deli-zaderzhany-bolee-200-rejsov.html> (дата обращения: 12.02.2026).

17. Срок службы самолета Ан-26 планируется продлить с 50 до 60 лет. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/1012494> (дата обращения: 12.02.2026).

18. Счетная палата Российской Федерации, 2024. Отчет о результатах контрольного мероприятия «Аудит деятельности Федеральной службы по надзору в сфере транспорта и ее территориальных управлений, направленной на обеспечение сохранности объектов транспортной инфраструктуры федерального значения, транспортной безопасности и администрирование доходов федерального бюджета, в 2021-2023 годах и истекшем периоде 2024 года». (дата обращения: 12.02.2026). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/d8c/zs3atq7ytqo4obxwiltzlbifotrwegk3.pdf>

19. Федеральное Агентство Воздушного Транспорта. Статистические данные. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://favt.gov.ru/deyatelnost-vozdushnye-perevozki-stat-dannie/> (дата обращения: 12.02.2026).

УДК 33

ОТ REGTECH К TECHREG: СМЕНА ПАРАДИГМЫ БАНКОВСКОГО НАДЗОРА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БАНКА РОССИИ)

Смоляров Никита Сергеевич,
Московская международная академия, г. Москва

E-mail: smolyarov00@gmail.com

Аннотация. Настоящая статья посвящена анализу цифровой трансформации банковского надзора на примере Банка России. В работе рассматривается переход от подхода RegTech, направленного преимущественно на автоматизацию комплаенса, к концепции TechReg, в рамках которой цифровые технологии выступают в качестве системообразующего элемента надзора за деятельностью кредитных организаций. В равной степени в данной работе внимание уделяется роли SupTech как промежуточного этапа между исследуемыми моделями. По результатам исследования выделяются ключевые характеристики TechReg и их значение для совершенствования регуляторной деятельности Банка России.

Abstract. This article is devoted to the analysis of the digital transformation of banking supervision using the example of the Bank of Russia. The article considers the transition from the RegTech approach, aimed primarily at automating compliance, to the TechReg concept, in which digital technologies act as a backbone element of supervision over the activities of credit institutions. Equally, in this article attention is paid to the role of SupTech as an intermediate stage between the studied models. According to the results of the study, the key characteristics of TechReg and their importance for improving the regulatory activities of the Bank of Russia are highlighted.

Ключевые слова: RegTech, SupTech, TechReg, цифровой банковский надзор, Банк России, цифровая трансформация, регуляторная парадигма.

Key words: RegTech, SupTech, TechReg, digital banking supervision, Bank of Russia, digital transformation, regulatory paradigm.

Введение. Актуальность

На современном этапе финансовый сектор находится в реалиях достаточно стремительной трансформации в цифровом контексте, что существенно отражается на изменении используемых механизмов надзора и контроля в банковской отрасли. Деятельность кредитных организаций в контексте таких изменений усложняется, а риски, напротив, увеличиваются. Отсюда возникает вопрос относительно эффективности традиционных инструментов контроля, которые, как правило, направлены на формирование периодической отчетности и обеспечение надзора в формате «постфактум».

В ответ на данный вопрос получила достаточно серьезное развитие концепция RegTech, предполагающая автоматизацию по соблюдению регуляторных требований [2, с. 21]. Однако и у данной концепции есть

определенные ограничения в потенциальном использовании, так как ее основной целью является повышение эффективности комплаенса со стороны кредитных организаций.

Именно поэтому в последние годы появилась настоятельная необходимость перехода к более совершенной модели – концепции TechReg, в рамках которой предполагается использование цифровых возможностей в качестве ключевого элемента деятельности регуляторного характера [6]. Крайне актуальной данная концепция является для Банка России (ЦБ РФ), который все более активно интегрирует в свою систему цифровые инструменты контроля наряду с риск-ориентированными подходами.

Основная часть

В настоящее время существующие исследования, как правило, направлены на описание уже достаточно известных подходов – RegTech и SupTech, в то время как особенности перехода к концепции TechReg все еще остаются недостаточно разработанными. Именно поэтому целью настоящей работы является проведение анализа процесса смены парадигмы банковского надзора в условиях цифровой трансформации от подхода RegTech к концепции TechReg на примере Банка России.

Материалы и методы исследования

Что касается материалов настоящего исследования, в первую очередь к ним следует отнести публикации отечественных и зарубежных ученых, которые занимались анализом цифровизации финансового регулирования в теоретическом и практическом аспектах. В равной степени следует отметить аналитические и нормативные материалы Банка России, которые отображают поступательное развитие цифровых инструментов банковского контроля и надзора в реалиях современной России.

Методологическую основу исследования, в свою очередь, составляют общетеоретические методы познания, к которым прежде всего необходимо отнести анализ информации, синтез проанализированных данных, обобщение, индукцию и дедукцию, системный подход, а также сравнительный анализ подходов к банковскому регулированию. Также следует отметить, что в рамках настоящего исследования нашел применение институциональный подход, позволивший проанализировать развитие и эволюцию системы банковского контроля как процесс изменения парадигмы регуляторного характера.

Результаты и обсуждение

Переходя к обсуждению результатов исследования, в первую очередь следует зафиксировать, что проведенный анализ позволяет утверждать о развитии качественного изменения актуальной модели банковского надзора в реалиях цифровой трансформации финансового сектора в современной России в целом. Постепенно реализуется переход от несколько устаревшей концепции RegTech к более совершенной парадигме TechReg.

В настоящее время данный переход можно охарактеризовать прежде всего смещением акцента: от использования соответствующих технологий в качестве инструмента обеспечения соответствия кредитных организаций регуляторным требованиям к полноценной интеграции рассматриваемых организаций непосредственно в архитектуру более широкой деятельности регулятора в направлении контроля и надзора за финансовым сектором.

Рассматривая подход RegTech, первостепенно следует подчеркнуть, что цифровые технологии в его рамках, как правило, используются по следующим направлениям:

- с целью автоматизации отчетности;
- мониторинга выполнения требований нормативного характера;
- уменьшения операционных издержек, наиболее характерных для современных кредитных организаций [4, с. 88-89].

Подобный подход крайне эффективен в контексте повышения эффективности комплаенс-процессов в целом, при этом, как было отмечено ранее, он обходит стороной базовые принципы надзора, поскольку его основным направлением является сохранение устоявшейся логики взаимодействия между регулятором и кредитными организациями [3, с. 44]. Как следствие, надзор в данной концепции реализуется на основе агрегирования больших объемов данных, которые зачастую предоставляются со значительными временными задержками. Другими словами, в подходе RegTech надзор имеет лабильный или реактивный характер [1, с. 316].

Концепция TechReg, в свою очередь, подразумевает под собой более инициативную модель надзора, которая основана на постоянном доступе регулятора ко всем соответствующим массивам данных, а также на использовании инструментов аналитического и прогнозного характера, которые позволяют формировать единые цифровые стандарты для большинства участников современного финансового рынка [7]. Вследствие чего для данного подхода технологии выступают в качестве системообразующей составляющей контроля, которая одновременно определяет:

- способы сбора, обработки и последующей интерпретации информации;
- механизмы принятия решений регуляторного характера.

Банк России в своей актуальной практике демонстрирует элементы реализации именно данной парадигмы. Прежде всего, ЦБ РФ развивает SupTech-решения, которые являются промежуточным этапом при переходе от подхода RegTech к концепции TechReg. В равной степени, Банк России интегрирует автоматизированную систему анализа отчетности наряду с риск-ориентированным подходом по контролю за кредитными организациями. Также главный денежно-кредитный регулятор РФ экспериментирует с альтернативными источниками данных [5].

По совокупности интеграции и применения отмеченных выше решений можно сделать вывод, что Банк России находится на этапе трансформации своей регуляторной модели в сторону определенно более существенной цифровой интеграции. Другими словами, ЦБ РФ все чаще обращается к комплексному мониторингу финансовых потоков и бизнес-процессов по всем кредитным организациям вместо того, чтобы использовать инструменты выборочного надзора, что было распространено ранее [5].

На основании проведенного анализа можно выделить следующий ряд наиболее значимых характеристик концепции TechReg на достаточно конкретном примере Банка России:

1. Прежде всего, это повышение роли больших данных как основополагающего ресурса для регуляторной деятельности.

2. В равной степени к таким характеристикам относится переход к превентивной стратегии определения рисков, что позволяет регулятору осуществлять своевременное вмешательство и устранять их на самых первых этапах.

3. Также в качестве характеристики можно отметить сокращение временных лагов между появлением разного рода рисков и последующим реагированием на них со стороны Банка России.

4. Наконец, достаточно значимой характеристикой является усиление аналитической функции в системе надзора главного денежно-кредитного регулятора РФ.

Правда, в то же время можно зафиксировать и определенные ограничения данного подхода, которые прежде всего связаны с необходимостью обеспечения:

- высокого качества данных при достаточно строгих временных рамках;
- прозрачности решений, принимаемых на основе алгоритмических процессов;

- учета возрастания числа требований к институциональной и технологической зрелости в отношении главного денежно-кредитного регулятора страны [8].

По результатам проведенного анализа можно представить следующую обобщающую таблицу, в которой будут кратко зафиксированы особенности каждого из рассмотренных выше подходов к регуляторной деятельности Банка России в контексте продолжающейся цифровой трансформации (см. Табл. 1).

Таблица 1.

Сравнительная характеристика подходов RegTech, SupTech и TechReg в системе банковского надзора (на примере Банка России)

Критерий	RegTech	SupTech	TechReg
Роль технологий	Вспомогательная	Надзорная	Системообразующая
Субъект интеграции	Банк	Регулятор	Регулятор
Цель	Автоматизация отчетности	Анализ и определение рисков	Формирование цифровой архитектуры надзора
Характер надзора	Лабильный / реактивный	Риск-ориентированный	Инициативный
Источники данных	Отчетность	Надзорные данные	Все массивы, включая транзакции
Временной лаг	Большой	Сокращенный	Минимальный, близкий к реальному времени
Аналитика	Ограниченная	Существенная	Ключевая, необходима для прогнозирования
Логика регулирования	Традиционная	Учитывающая модернизацию	Основанная на смене парадигмы
Роль Банка России	Контроль	Цифровой надзор	Архитектор надзорной экосистемы

В качестве обобщающего вывода по представленной выше таблице следует отметить, что переход системы банковского надзора Банка России от подхода RegTech к концепции TechReg представляет собой не только процесс

технологического обновления контрольных инструментов, но и достаточно масштабную процедуру смены регуляторной парадигмы. Цифровизация финансового сектора вынуждает Банка России выступать одновременно в качестве органа-регулятора и архитектора надзорной экосистемы, учитывающей требования цифровой трансформации.

Выводы

Резюмируя все вышеизложенное, следует отметить, что переход от подхода RegTech к концепции TechReg предполагает под собой в достаточной степени качественную смену парадигмы банковского контроля, которая происходит под влиянием цифровизации и трансформации соответствующих процессов.

В работе было продемонстрировано, что концепцию SupTech в рамках данного перехода можно рассматривать в качестве этапа промежуточного, который позволяет реализовать эволюцию более плавно и равномерно, двигаясь от цифровизации отдельных инструментов контроля к формированию единой модели регулирования в цифровом пространстве.

Как следствие, результаты проведенного исследования в некоторой степени расширяют имеющиеся теоретические представления касательно существующей в РФ системы цифрового банковского надзора, что связано прежде всего с уточнением роли цифровых технологий как ключевого фактора совершенствования регуляторной деятельности.

Список использованной литературы:

1. Гюнтер И.Н., Ваганова О.В. Проблемы внедрения цифровых технологий RegTech и SupTech в финансовую сферу // Журнал правовых и экономических исследований. – 2025. – № 3. – С. 312-318.

2. Зверькова Т.Н. RegTech: достижение баланса между регулированием и инновациями // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2022. – № 1 (38). – С. 20-25.

3. Лобунец А.О. Современные регуляторные технологии SupTech и RegTech // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 29. – С. 942-946.

4. Broby D., Daly A., Legg D. Towards Secure and Intelligent Regulatory Technology (RegTech): A Research Agenda, Technology and Regulation // TechReg. – 2022. – PP. 88-99.

5. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025-2027 годов. Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech_2025-27.pdf. (дата обращения: 21.01.2026).

6. Ференец В. RegTech, TechReg и квазирегуляторы. Журнал «Банковское обозрение». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bosfera.ru/bo/regtech-techreg-i-kvaziregulyatory>. (дата обращения: 19.01.2026).

7. Apfelbacher A. From RegTech to TechReg – Regulation in a Decentralize. – Fintech Circle. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fintechcircle.com/insights/regtech-techreg-regulation-decentralised/>. (дата обращения: 20.01.2026).

8. De la Cruz D.S. Europe's TechReg Paradox: Deregulating with One Hand, Re-regulating with the Other. – Epicenter. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.epicenternetwork.eu/briefings/europes-techreg-paradox-deregulating-with-one-hand-re-regulating-with-the-other/>. (дата обращения: 22.01.2026).

УДК 339.13

**СОВРЕМЕННЫЙ МУЗЕЙНЫЙ РЫНОК:
ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ**

Лизовская Вероника Владимировна,
Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

Аннотация. В статье анализируется динамика рынка музеев, сравниваются показатели посещаемости музеев в России и крупнейших музеев за рубежом до пандемии и после, в 2024 году. Результаты показывают, что мировой рынок по ситуации на 2024 год еще не вернулся к докризисному уровню, в то время, как Российский музейный рынок получил ускоренное развитие за счет развития внутреннего туризма и прочих внутренних стимулов. При этом, повышение привлекательности современного музейного предложения формируется за счет новых, ранее не использовавшихся, форм, таких как цифровизация, использование интерактивных приемов и применение современных способов привлечения аудитории. Все это изменения показывает динамичное развитие музейного рынка в настоящее время и являются основными его трендами, повышающими ценность и привлекательность предложения музеев.

Annotation. The article analyzes the dynamics of the museum market and compares the attendance rates of museums in Russia and the largest museums abroad before and after the pandemic in 2024. The results show that the global market has not yet returned to its pre-pandemic level in 2024, while the Russian museum market has experienced accelerated growth due to the development of domestic tourism and other internal incentives. At the same time, the increase in the attractiveness of the modern museum offer is formed by new, previously unused, forms, such as digitalization, the use of interactive techniques, and the application of modern methods of attracting the audience. All of these changes demonstrate the dynamic development of the museum market at the moment and are its main trends, increasing the value and attractiveness of the museum offer.

Ключевые слова: рынок музеев, доля рынка, лидеры рынка, тенденции.

Key words: museum market, market share, market leaders, market trends.

В своей работе «Economics and Culture» (2001) Дэвид Тросби рассматривает музей как институт, который сочетает в себе экономические и культурные функции. Эта характеристика очень четко описывает особенности музейного рынка: предлагаемый на данном рынке продукт носит культурно-познавательный характер, что способствует тому, что посетители получают возможность провести свободное время интересно и с пользой. Это определяет то, что часть музеев являются государственными, сохраняющие культурное наследие, а часть – частные – находятся на полном самообеспечении за счет того, что они становятся привлекательной туристской аттракцией для людей из разных культур и регионов.

В последние годы музейный рынок претерпел существенные изменения. Так, до пандемии коронавируса в 2019 г. по всему миру было принято 230 млн. посетителей. По данным за 2022 год количество посетителей снизилось почти на 40% в сравнении с доковидным (141 млн. человек). В 2024 г., общее количество посетителей составило уже 175 млн. человек, что на 24% больше, чем в 2022, но все еще на 24% меньше, чем в 2019 году. При этом, крупнейшие мировые музеи и лидеры рынка (по данным за 2024 год), которые ежегодно посещают более 6 млн. человек – это Лувр – 8,737 млн. человек, Музей Ватикана – 6,825 млн. человек, Британский музей – 6,480 млн. человек (рисунок 1).



Рис. 1 ТОП-5 мировых музеев по посещаемости в 2024 г. в сравнении с 2019 г. (млн. человек)

Наиболее посещаемый и популярный музей – Лувр, доля которого по посещениям в 2019 году составляла 4,17%, а в 2024 году – почти 5%. Его посещаемость пять лет после пандемии все еще не достигла максимума и составляет 91% от уровня 2019 года.

Музей Ватикана за период с 2019 до 2024 года увеличил свою долю на мировом рынке с 3% почти до 4%, при этом практически вернувшись к доковидному уровню посещаемости. Это в первую очередь объясняется не только культурно-исторической, но и религиозной ценностью данного музея.

Британский музей (с долей 2,7% в 2019 году и 3,7% в 2024 году) за рассматриваемый промежуток времени на 4% увеличил количество посетителей. А Метрополитен-музей и Тейт Модерн потеряли в посетителях 11,5% и 12% соответственно.

Ситуация в России отличается от общемировой в связи с развитием внутреннего туризма. В 2024 г. многие музеи не только восстановились после пандемии коронавируса, но и смогли увеличить свою посещаемость за счет открытия новых проектов, расширения экспозиций, включения в экспозицию

мультимедийных выставок. По результатам исследований в топ самых посещаемых в России музеев вошли (рисунок 2): Русский музей в Санкт-Петербурге (первое место и 3,6 млн. человек), Эрмитаж в Санкт-Петербурге (второе место и 3,56 млн. человек), Третьяковская Галерея в Москве (третье место и 2,52 млн. человек), Пушкинский музей в Санкт-Петербурге (четвертое место и 1,55 млн. человек), музей Московского Кремля (пятое место и 1,3 млн. человек).



Рис. 2 ТОП-5 Российских музеев по посещаемости в 2024 и 2019 гг. (млн. человек)

Необходимо отметить, что рынок музеев подвергся существенным изменениям не только в связи с изменением потоков посетителей после пандемии и санкций. Цифровизация и развитие интерактивных технологий формируют совершенно новые возможности и могут считаться важным фактором трансформации современного рынка музеев.

Музеи пытаются привлечь аудиторию через новые способы демонстрации экспозиции (3D-технологии, технологии дополненной реальности, интерактивные элементы музея). Например, Мемориальный музей в США создал приложение дополненной реальности, в котором рассказываются и показываются личные истории жертв холокоста.

Похожий прием используется в Музее Ван Гога, где была создана выставка «Встречайте Винсента Ван Гога». В ней используются 3D-технологии (ожившие картины), также для данной выставки был создан образ самого художника, который рассказывает собственную биографию и объясняет свои работы.

В России Эрмитаж предоставил возможность посещения своих залов в онлайн-режиме.

Квесты, коллаборации, интерактивные экспозиции и перформансы и прочие современные инструменты существенно повышают привлекательность

культурных и исторических артефактов для молодого поколения. Так, в Третьяковской галерее проходят мастер-классы, посвященные альтернативным средствам выражения изобразительного искусства. В них посетители ставят совместно со специалистами и хореографами танцы и перформансы по изобразительному искусству разных жанров и направлений.

В целом, можно выделить следующие основные тенденции в музейной сфере:

– цифровизация и гибридный формат (создание 3D-экспозиций, использование средств виртуальной и дополненной реальности, внедрение систем цифрового учета и электронной покупки билетов);

– повышение значимости развлекательной составляющей (использование квестов, интерактивных приемов, перформансы);

– активное продвижение через сообщества и работа с молодежью (специальные проекты, направленные на молодую аудиторию).

Подводя итог, можно сказать, что трансформация рынка музеев сейчас происходит крайне активно. Музеи становятся новыми центрами культуры и развлечений, где кроме основной экспозиции существуют другие форматы общения и встреч, они становятся более привлекательны для молодой и активной аудитории, более многофункциональными и мульти-форматными: приглашают специалистов в области культуры, истории, мастеров и устраивают открытые лекции и мастер-классы. Привозят новые современные выставки.

Список использованной литературы:

1. Государственный Эрмитаж: виртуальные туры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hermitagemuseum.org/panorama?lng=ru> (дата обращения: 05.11.25)

2. Крылов А.И. Музейная статистика 2024: анализ посещаемости / А.И. Крылов // The Art Newspaper Russia. – 2024. – 16 мая. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theartnewspaper.ru/posts/20240516-mmht/> (дата обращения: 05.11.25)

3. Самые посещаемые музеи мира в 2024 году: шесть из них – в России // АТОР. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.atorus.ru/article/samye-poseschaemye-muzei-mira-v-2024-godu-shest-iz-nikh-v-rossii-61869> (дата обращения: 10.12.25)

4. Соколова М.А. Тенденции развития музейного дела в 2024 году: международный опыт / М.А. Соколова // The Art Newspaper Russia. – 2024. – 3 апреля. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theartnewspaper.ru/posts/20250403-tdsx/> (дата обращения: 10.12.25)

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 3 / 2026

Подписано в печать 27.03.2026

Рабочая группа по выпуску журнала

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

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

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: nauka@znanie-kzn.ru

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

