



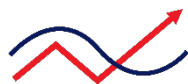
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ISSN 2079-9446

СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ
НАУЧНЫЙ ИНТЕРНЕТ-ЖУРНАЛ

myeconomix.ru

№2 2026



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ

myeconomix.ru

НАУЧНЫЙ ИНТЕРНЕТ-ЖУРНАЛ
№2 2026

Зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций
(Свидетельство о регистрации Эл № ФС77-83525 от 24.06.2022)

Редакционная коллегия:

Горшенина Е.В., д.э.н., профессор, Почётный работник высшего профессионального образования РФ, руководитель учебно-методического отдела ООО «ИнтерКонсалт» – главный редактор

Беденко Н.Н., д.э.н., канд. филос. наук, доцент, Почетный работник сферы образования РФ, заведующая кафедрой экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет»

Вицелярова К.Н., к.э.н., доцент кафедры социально-культурной деятельности ФГБОУ ВО «Краснодарский государственный институт культуры»

Горшенин А.Н., к.э.н., глава экспертного совета портала foodsmi.com, генеральный директор ООО «ИнтерКонсалт»

Гурский Р.В., журналист, преподаватель высшей школы, журналист-редактор портала пищевой промышленности foodsmi – зам. главного редактора

Мансурова Н.А., к.э.н., доцент кафедры математической статистики и системного анализа ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет»

Миرونчев М.М., магистр менеджмента, руководитель отдела маркетинга ООО «ИнтерКонсалт», главный редактор сетевого издания «Портал пищевой промышленности «Foodsmi»

Смородова А.А., к.э.н., доцент кафедры математической статистики и системного анализа ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет»

Учредитель журнала:

ООО «ИнтерКонсалт»

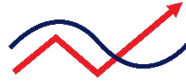
Адрес редакции: 170019, г. Тверь, ул. Маяковского, 33, офис 66

Телефон: +7 495 859-0212

E-mail: mail@myeconomix.ru

Web-site: [https:// myeconomix.ru](https://myeconomix.ru)

Все права защищены. Ни настоящее издание, ни какая-либо его часть не подлежат воспроизведению и распространению в любой форме или любыми средствами: электронными, механическими и т.п. – без предварительного разрешения редакции журнала.

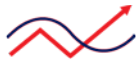


ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

myeconomix.ru

В ЭТОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА:

- К вопросу об управлении проектами в организациях горнопромышленного комплекса России (Спиридонова Е.П., Губанов Р.С.)
- Факторы, влияющие на структуру капитала корпорации (Ефремова Т.А., Баулина Е.А.)
- Управление коммерциализацией инновационного тренажерного комплекса для специальной техники (Ефимов В.Ю.)
- Золото, лес и рыба: способен ли Хабаровский край преодолеть сырьевую модель? (Нечитайло И.В., Ерохин А.К.)
- Направления совершенствования деятельности по формированию имиджа энергетических предприятий в Российской Федерации с учетом региональных особенностей (на примере ЛНР) (Колесников В.А.)
- Риски и стратегии российских экспортеров – 2026 (Казакова А.А.)
- Цифровая активность в сфере сервиса и туризма: интеллектуальные и интеллектуализированные системы (Калинина Н.М.)
- Совершенствование мониторинга и аудита событий информационной безопасности (Орлова Т.С., Саулич Н.Е.)
- Цифровизация организаций в арктических регионах: современные тренды (Кутузова Ю.М., Комарницкая Л.И.)
- Актуальные аспекты функционирования автономных некоммерческих организаций в Российской Федерации (Рыкова И.Н., Губанов Р.С.)
- О журнале



УДК 334.021

К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОРНОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

ON THE ISSUE OF PROJECT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS OF THE RUSSIAN MINING INDUSTRY

Спиридонова Елена Павловна, кандидат экономических наук, преподаватель высшей категории ОГБПОУ «Рязанский технологический колледж», 390035, г. Рязань, проезд Гоголя, д.6.; e-mail: lena6038@mail.ru

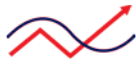
Губанов Роман Сергеевич, кандидат экономических наук, преподаватель высшей категории ОГБПОУ «Рязанский технологический колледж», 390035, г. Рязань, проезд Гоголя, д.6.; e-mail: gubanof@mail.ru

Elena P. Spiridonova, Candidate of Economic Sciences, Lecturer of the Highest Category at the Ryazan Technological College, 390035, Ryazan, Gogol Drive, 6.; e-mail: lena6038@mail.ru

Roman S. Gubanov, Candidate of Economic Sciences, Lecturer of the Highest Category at Ryazan Technological College, 390035, Ryazan, Gogol Drive, 6.; e-mail: gubanof@mail.ru

Аннотация. В статье представлены фактические объемы инвестиций и распределение выручки по отраслям добывающей промышленности. Авторами обобщены подходы к выбору инструментов и технологий анализа и управления проектами в компаниях горнопромышленного комплекса России. В рамках реализации программ освоения минерального сырья и строительства горно-обогатительных комбинатов рассмотрены приоритетные проекты развития инфраструктуры в добывающей промышленности России. На основании анализа объемов средств, выделенных на цели реализации инвестиционных проектов развития промышленности в России, обобщены рекомендации по улучшению государственной экономической политики в сфере добычи и переработки полезных ископаемых с учетом интегрированного подхода к организации управления проектами.

Annotation. The article presents the actual volumes of investments and their distribution of revenue across the mining industry sectors. The authors have summarized approaches to the selection of tools and technologies for project analysis and management in Russian mining companies. As part of the implementation of programs for the development of mineral resources and the construction of mining and processing plants, the article discusses priority infrastructure development projects in the Russian mining industry. Based on the analysis of the funds allocated for the implementation of investment projects for industrial development in Russia, the article provides recommendations for



improving state economic policy in the field of mining and processing of minerals, taking into account an integrated approach to project management.

Ключевые слова: проект, анализ, приоритетный проект, управление, инвестиции

Keywords: project, analysis, priority project, management, investments

Введение

Инвестиционная активность компаний горнопромышленного комплекса России стимулирует развитие бизнеса в условиях кризиса и неопределённости сбыта готовой угольной промышленности. Достаточный объем инвестиций, привлечённых в экономику, создаёт благоприятную среду для развития материально-технической базы и реконструкции, технического перевооружения инфраструктурного комплекса горной промышленности.

В современных условиях организации добычи полезных ископаемых значительная доля затрат формируется при внедрении проектов освоения новых месторождений, которые могут быть удалены от районных центров с развитой инфраструктурой. Также проекты в горнодобывающих компаниях реализуются под влиянием негативных факторов внешней и внутренней среды: сложность природно-климатических условий; дефицит энергетики; наличие ограничений по возможности реализации природоохранной деятельности [7].

Особенностями управления проектами в компаниях горнопромышленного комплекса являются: профессиональные возможности и способности организаторов производства внедрять усовершенствованные технологии для модернизации материально-технической базы функционирования горнодобывающей промышленности. При этом проектное управление в компаниях ориентировано на повышение эффективности производственно-сбытовых цепочек движения сырья и материалов в условиях новых требований к промышленной безопасности в России.

При управлении проектами целесообразно удовлетворить потребности заказчика в получении требуемого результата эффективности и формировании нового продукта, конечного товара или изделия, новой услуги, технологии и информации [8].

Материалы и методы исследования

В статье использовались методы логического обобщения и синтеза данных об инвестиционных проектах, группировка и темпы роста, ряды динамики, монографический метод и графическое изображение данных о структуре рисков,



снижающих вероятность роста эффективности реализации новых проектов в отраслях горной промышленности России.

При выборе инструментов и технологий управления проектами для отраслевого проекта в горнопромышленном комплексе России следует учтено несколько факторов. Прежде всего, изучена необходимость разработки рациональной методологии проектного менеджмента, включая: планирование, организацию проектной деятельности, учет, контроль и анализ, принятие решений с учётом командной работы и общих целей и задач.

Также большое внимание уделено мониторингу результатов и оценке эффективности управления проектами в соответствии с требованиями заказчика проекта [4].

1. Анализ эффективности реализации инвестиционных проектов в сфере освоения минерального сырья

Трансформация традиционных методов воспроизводства ресурсов в производительные силы возобновляемой экономики предусматривает необходимость внедрения максимально чистых методов добычи полезных ископаемых («зеленый майнинг», Green Mining) [1].

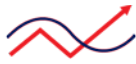
Взаимоувязка инвестиционных проектов с результатами проектирования в отраслях обрабатывающей промышленности очевидна, так как попытка страны трансформировать «сырьевой экспорт» в альтернативный источник воспроизводства в стране сопровождается возможностью наращивания производительных сил в сфере промышленного производства.

Вместе с тем, задачи государственной политики в части модернизации материально-технической базы для воспроизводства минерального сырья реализуются в условиях создания и функционирования новых горно-обогатительных комбинатов (далее – ГОК).

В этой связи в таблице 1 систематизированы данные о наиболее значимых проектах в сфере освоения минерального сырья и строительства горно-обогатительных комбинатов.

Таблица 1 – Приоритетные инвестиционные проекты в сфере освоения минерального сырья [9]

№ п/п	Наименование проекта	Показатели
----------	----------------------	------------



1	Модернизация оборудования и механизмов, транспортной техники на Михайловском ГОКе (город Железногорск Курской области)	Доля комбината в объеме производства железной руды – 17%. Бюджет проекта равен 13,5 млрд руб.
2	Строительство Баимского ГОКа Билибинского района Чукотского автономного округа	Объем инвестиций в проект составил 360 млрд руб.
3	Кластеризация рудной промышленности в Забайкальском крае	Объем производства меди по проекту 36 млн тонн меди
4	Строительство горно-обогатительного комбината в Кабардино-Балкарии	Инвестиции в проект составили 20 млрд руб.

Крупнейшим проектом развития инфраструктуры в горнопромышленном комплексе России является «Баимский ГОК» с оборотом инвестиций в размере 360 млрд руб. Данный проект ориентирован на развитие цветной металлургии с годовым размером мощности переработки руды – 70 млн тонн. Анализ показал, что управление проектами в «Баимский ГОК» служит примером государственного регулирования в масштабах макроэкономического уровня планирования стратегических эффектов государственных программ с горизонтом инвестиций, превышающим 50 лет [10].

Анализ проектов в отраслях горной промышленности в современных условиях затрудняется в связи с тем, что проблемы, возникающие в сфере проектирования новых месторождений, связаны с повышением расходов, рисков и убытков отрасли.

На рисунке 1 изображены анализируемые факторы, сдерживающие рост результатов проектного менеджмента в сфере функционирования компаний промышленности РФ.

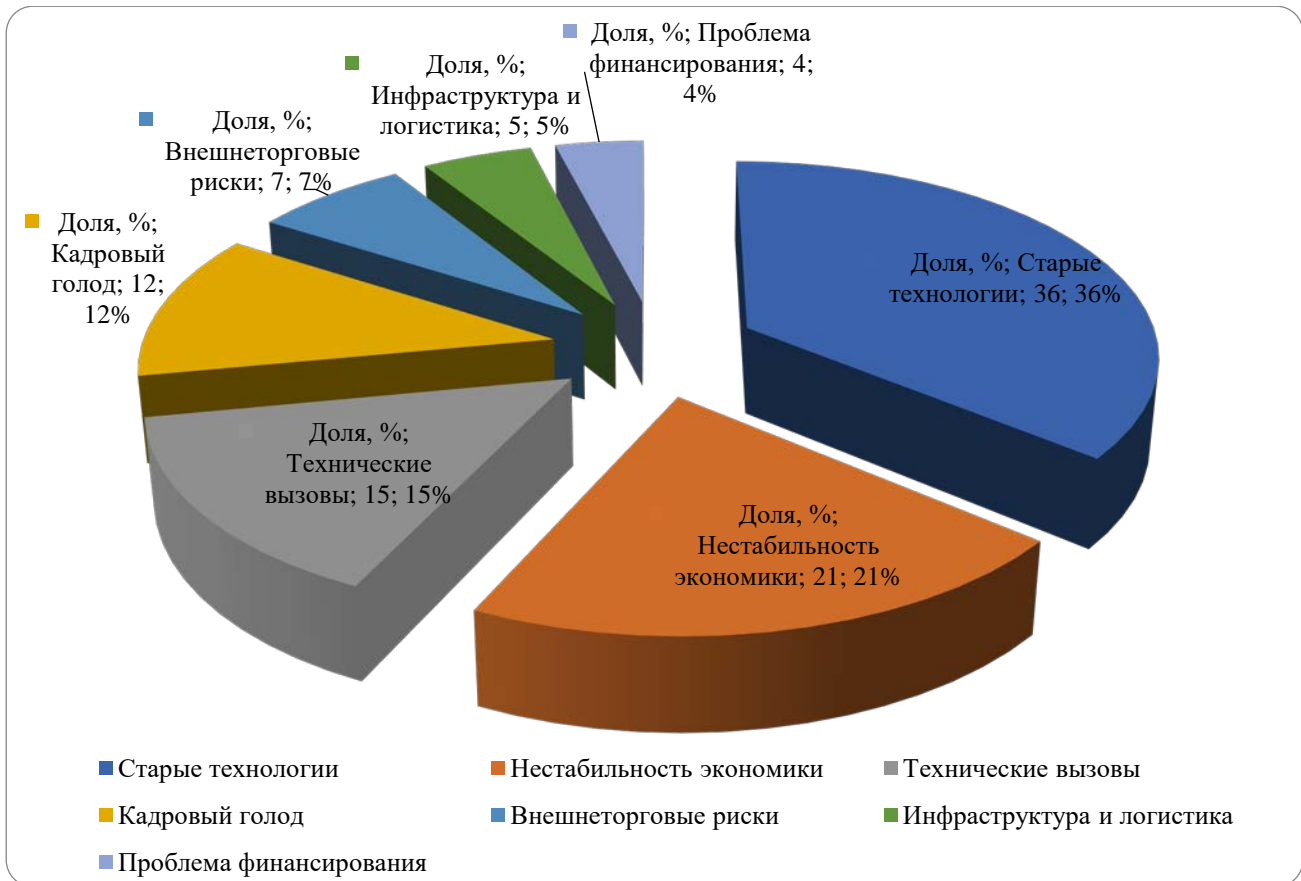


Рисунок 1 – Причины снижения эффективности проектов в организациях горной промышленности России (источник: расчеты авторов по данным: [9], [12])

Минимальная доля рисков управления проектами возникает в случаях: привлечения горно-обогатительными комбинатами внешних источников финансирования – 4% и формирования инфраструктурных условий логистического развития бизнеса – 5%.

Среди иных причин, вызывающих риски снижения результативности управления проектами в сфере промышленного производства в России, можно выделить: кадровый голод (12%); внешнеторговые факторы (7%).

Так, анализ свидетельствует о том, что 36% в структуре оценки факторов, сдерживающих развитие отраслевых проектов, занимает доля устаревания оборудования и специализированной техники. Значительный удельный вес всех проблем, не позволяющих достичь целей управления проектами в горнорудной промышленности, приходится на нестабильность экономики и трудности государственного управления – 21%.



Третье место в общей структуре причин, осложняющих управленческий процесс, реализуемый в части современных проектов развития горной промышленности России, занимают технические вызовы с долей 15%.

В таблице 2 систематизированы данные о выручке от реализации в отраслях добывающей промышленности России за период с 2021 по 2024 годы.

Таблица 2 – Выручка от реализации в горнопромышленном комплексе России, млрд долл. США [11]

Вид критически важных минералов	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Относительное отклонение, 2024 г. к 2021 г., %
Медь	5000	5100	5200	4900	98,00
Литий	5200	5300	10000	6000	115,38
Уран	200	300	250	2150	в 10,75 раз
Цинк	1850	1560	1000	950	51,35
Итого	12250	12260	16450	14000	114,29

Объем валовой выручки от продаж по критически важным минеральным ресурсам в 2024 году относительно 2020 года увеличился на 14,29%, в том числе за счет увеличения выручки в сегменте производства урана более, чем в 10 раз.

Объем средств, выделенных на цели реализации проектов развития горной промышленности в России, характеризуется ростом суммарных инвестиций за 2020–2024 гг. на 88,06% (таблица 3).

Таблица 3 – Объем инвестиций в проекты отраслей добывающей промышленности России, млрд долл. США [11]

Сегмент	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение, 2024 г. к 2020 г., %
Внутренние прямые инвестиции	55	60	110	260	220	В 4 раза
Иностранные инвестиции	280	285	170	370	410	146,43
Итого	335	345	280	630	630	188,06

В 2024 году явное лидерство по сумме инвестиций в проекты развития производства угля, нефти и газа, которые аккумулировали средства внутренних



инвестиций и иностранных инвестиций на сумму 220 млрд долл. США и 410 млрд долл. США соответственно.

Итак, рост инвестиционной и деловой активности предприятий горной промышленности России создает предпосылки укрепления финансового потенциала для освоения новых месторождений минеральных ресурсов, стимулирует экспорт продукции горнопромышленного комплекса в дружественные страны.

Особенности управления проектами в организациях горнопромышленного комплекса России

Основная проблема заключается в снижении эффективности управления проектами в результате ухудшения структуры расходов по стадиям жизненного цикла проекта.

На стадии разведки доходы отсутствуют, а затраты превышают 30% от всей стоимости конечного финансового результата.

На стадии проектов поисково-разведочных работ при организации горной промышленности растут дополнительные расходы на покрытие непредвиденных рисков технологических потерь.

На стадии строительства объектов недвижимости затраты увеличиваются до 60% в структуре себестоимости продукции организаций горнопромышленного комплекса. При наличии большого транспортного плеча при модернизации месторождений полезных ископаемых возможен переход устойчиво развивающейся компании в убыточную организацию горнопромышленного сектора.

В условиях осложнения цепочек поставок продукции горнопромышленного комплекса России большое значение имеет практика управления проектами развития логистики в субъектах экономической деятельности.

Поступление угля в морские терминалы и порты является необходимым элементом процесса промежуточного хранения сырьевых ресурсов для последующего движения готовой угольной продукции с применением инфраструктуры железнодорожного транспорта. Вместе с тем, на окружающую среду стали негативно воздействовать экологические риски. Это потребовало использования закрытых угольных складов. При очевидной экологической привлекательности этих складов их широкое использование сдерживается возможностью формирования внутри закрытого помещения неблагоприятной



газовой обстановки, связанной с выделением из складываемого угля метана, оставшегося в угольных отдельностях после извлечения угля на поверхность, его погрузки в вагоны и транспортировки [3].

Управление проектом «Баимский ГОК» осуществляется посредством активной политики государственного управления, как на уровне федерального центра, так и в масштабах региональных органов власти. Планирование, контроль и промежуточный мониторинг результатов проекта «Баимский ГОК» выполняются посредством идентификации рисков и бюджетных эффектов в масштабах социально-экономического развития Чукотского автономного округа.

На цели финансирования инвестиционных проектов в сфере развития логистики и производства угледобывающих предприятий в организации привлекаются инвестиции за счет бюджетных средств и по программе государственно-частного партнерства.

Управление инвестиционными проектами в горнодобывающей промышленности предусматривает оценку потребления и анализ преобразования экономических ресурсов, которые являются необходимыми для производства продукции горнопромышленного комплекса. К данной категории ресурсов относятся: материальные и сырьевые ресурсы, комплектующие изделия, полуфабрикаты, технологические мощности [5].

При управлении инвестиционными проектами, обеспечивающими вертикальную интеграцию в цепочке создания добавленной стоимости продукции горнопромышленного комплекса, возникают мотивы и стимулы для расширения ассортимента продукции компаний топливно-энергетического комплекса [2].

Заключение

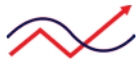
Таким образом, в условиях снижения эффективности реализации проектов отраслевого развития горнопромышленных компаний России новым вектором развития государственной экономической политики в сфере добычи полезных ископаемых является интегрированный подход к организации проектного менеджмента. В перспективе до 2042 год целесообразно внедрение комплексной программы экономии издержек во всех типах компаний горнопромышленного комплекса России с учетом оптимизации качества сырьевых ресурсов: горнообогатительных комбинатов; металлургических заводов; организаций топливной промышленности; нефтехимических и углехимических предприятий.



Управление расходами по стадиям жизненного цикла проектов развития горнопромышленного комплекса целесообразно осуществлять как на макроуровне, так и в масштабах деятельности отраслевых компаний. Ориентация на системный анализ качества исполнения управленческих решений на стадиях жизненного цикла горных проектов позволит стимулировать рост коммерческой эффективности инвестиций и повысить уровень устойчивости социально-экономического развития регионов.

Список литературы

1. Абу-Абед Ф.Н. Применение технологий интеллектуального управления и бизнес проектирования индустрии 5.0 в майнинге 5.0 // Экономика и управление инновациями. – 2022. – № 3 (22). – С. 50–59. – DOI: 10.26730/2587-5574-2022-3-50-59
2. Галанина Т.В., Фролова К.О. Развитие кластерного управления топливно-энергетическим комплексом (на примере Кемеровской области - Кузбасса // Вестник Алтайской Академии экономики и права. – №7 2020. – С. 58–63.
3. Гендлер С. Г., Василенко Т. А., Степанцова А. Ю. Экспериментальные исследования параметров массопереноса в каменных углях // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2023. – № 9-1. – С. 135–148.
4. Дмитриева С.В. Управление проектами в промышленном комплексе: методологии, инструменты и успешные практики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Том 13. – № 7А. – С. 244–251. – DOI: 10.34670/AR.2023.54.55.024
5. Лофиченко А.А. Оценка результативности развития угольной отрасли Российской Федерации // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 6 (236). – С. 34–43.
6. Мешков Г.Б., Петренко И.Е., Губанов Д.А. Итоги работы угольной промышленности России за 2023 год // Уголь. – 2024, (3). – С. 18–29. – DOI: 10.18796/0041- 5790-2024-3-18-29.
7. Пикалов В.А., Соколовский А.В., Терешина М.А. Проблемы проектирования горнодобывающих предприятий в условиях высокой изменчивости внешней среды // Уголь. – 2022. – № 8. – С. 100–105. dOI: 10.18796/0041-5790-2022-8-100-105.
8. Основы теории и практики управления проектами: методические указания / составители О. Н. Каныгина, Е. В. Сальникова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ. – 2021. – 35 с.
9. Горнорудная промышленность России: Основные тенденции. – 2021 [Электронный ресурс]. – URL: –

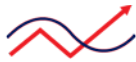


file:///C:/Users/1/Desktop/2024%20ЯНВАРЬ/Горнорудная-промышленность-России-2020. – Основные тенденции.pdf (дата обращения: 27.02.2026).

10. Баймская горнодобывающая компания [Электронный ресурс]. – URL: <https://baimskaya.ru/> (дата обращения: 27.02.2026).
11. Лим Н., Бурханбеков Б. Mine 2025. Сосредотачиваясь на будущем. Горнодобывающая промышленность продолжает расширять горизонты. – Москва. – 33 с.
12. Промышленное производство [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial# (дата обращения: 27.02.2026)

List of literature

1. Abu-Abed F.N. Application of Intelligent Management Technologies and Business Design of Industry 5.0 in Mining 5.0 // Economics and Innovation Management. 2022. No. 3 (22). Pp. 50-59. DOI: 10.26730/2587-5574-2022-3-50-59
2. Galanina T.V., Frolova K.O. Development of Cluster Management of the Fuel and Energy Complex (on the example of the Kemerovo Region - Kuzbass // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law - No. 7 2020 - P. 58 - 63.
3. Gendler S. G., Vasilenko T. A., Stepantsova A. Yu. Experimental Studies of Mass Transfer Parameters in Coal // Mining Informational and Analytical Bulletin. – 2023. – No. 9-1. – Pp. 135–148.
4. Dmitrieva S.V. Project Management in the Industrial Complex: Methodologies, Tools, and Successful Practices // Economics: Yesterday, Today, and Tomorrow. 2023. Vol. 13. No. 7A. Pp. 244-251. DOI: 10.34670/AR.2023.54.55.024
5. Lofichenko A.A. Assessment of the Effectiveness of the Development of the Coal Industry in the Russian Federation // Bulletin of the Samara State University of Economics. 2024. No. 6 (236). Pp. 34–43.
6. Meshkov G.B., Petrenko I.E., Gubanov D.A. Results of the Russian Coal Industry in 2023 // Ugol. 2024; (3): 18-29. DOI: 10.18796/0041-5790-2024-3-18-29.
7. Pikalov V.A., Sokolovsky A.V., Tereshina M.A. Problems of designing mining enterprises in conditions of high variability of the external environment // Coal. 2022. No. 8. pp. 100-105. dOI: 10.18796/0041-5790-2022-8-100-105.
8. Fundamentals of the theory and practice of project management: methodological guidelines / compiled by O. N. Kanygina, E. V. Salnikova; Orenburg State University. – Orenburg: OSU, 2021. – 35 p.
9. The mining industry of Russia: The main trends. 2021: URL –
10. file:///C:/Users/1/Desktop/2024%20 JANUARY/Mining-industry-of Russia-2020. – Main trends.pdf (accessed: 02/27/2026).



-
11. Baim Mining Company: URL – <https://baimskaya.ru> / (date of access: 02/27/2026)
 12. Lim N., Burkhanbekov B. Mine 2025. Focusing on the Future. The Mining Industry Continues to Expand Horizons. Moscow, 33 p.
 13. Industrial Production: URL – https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial# (accessed: 27.02.2026)

УДК: 336

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТРУКТУРУ КАПИТАЛА КОРПОРАЦИИ

FACTORS AFFECTING CAPITAL STRUCTURE OF A CORPORATION

Ефремова Татьяна Александровна, доцент кафедры «Финансы и учёт» ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва», г. Саранск, Российская Федерация, E-mail: efrta@mail.ru

Баулина Елизавета Андреевна, магистрантка 1-го курса экономического института ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва», г. Саранск, Российская Федерация, E-mail: baulina.2003@list.ru

Efremova Tatiana Alexandrovna, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Ogarev Mordovian State University, Saransk, Russian Federation, E-mail: efrta@mail.ru

Baulina Elizaveta Andreevna, 1st-year undergraduate student at the Ogarev Mordovian State University Institute of Economics, Saransk, Russian Federation, E-mail: baulina.2003@list.ru

Аннотация. Структура капитала является основным критерием финансового состояния корпорации, определяющим ее устойчивость в финансировании операционной деятельности и направлений стратегического развития. Структура капитала зависит от множества внутренних и внешних факторов, формирующих условия и потенциал развития корпорации. От оптимальности структуры капитала зависят итоговые финансовые коэффициенты и показатели. Действие данных факторов только расширяется, что повышает актуальность изучения данного вопроса. В настоящей статье представлен обзор факторов, которые влияют на структуру капитала российской корпорации.

Abstract. Capital structure is the primary criterion for a corporation's financial health, determining its sustainability in financing operating activities and strategic development. Capital structure depends on numerous internal and external factors that shape the conditions and potential for a corporation's development. The optimal capital structure determines the resulting financial ratios and indicators. The impact of these factors is only expanding, increasing the relevance of this study. This article provides an overview of the factors that influence the capital structure of Russian corporations

Ключевые слова: капитал, структура капитала, финансовая устойчивость, финансовый менеджмент, нераспределенная прибыль, корпорация.

Keywords: capital, capital structure, financial stability, financial management, retained earnings, corporation.

Капитал является совокупной величиной ресурсов, которыми располагает корпорация для производства, его финансирования. Данная категория включает в себя основной, оборотный капитал, а также собственный и заемный капитал (как источники финансирования). Многогранность понятия определяет и различные подходы к выявлению тех факторов, которые влияют на величину и структуру капитала. Исследование данных факторов помогает сформировать в корпорации систему финансового менеджмента таким образом, чтобы достичь оптимальной структуры капитала, соответствующей целям операционной, инвестиционной и финансовой деятельности [6, с. 49].

Мы остановимся подробнее на финансовом капитале как ключевой категории финансового управления при установлении финансовой устойчивости и платежеспособности корпорации. На рисунке 1 внутренние факторы, влияющие на структуру капитала.

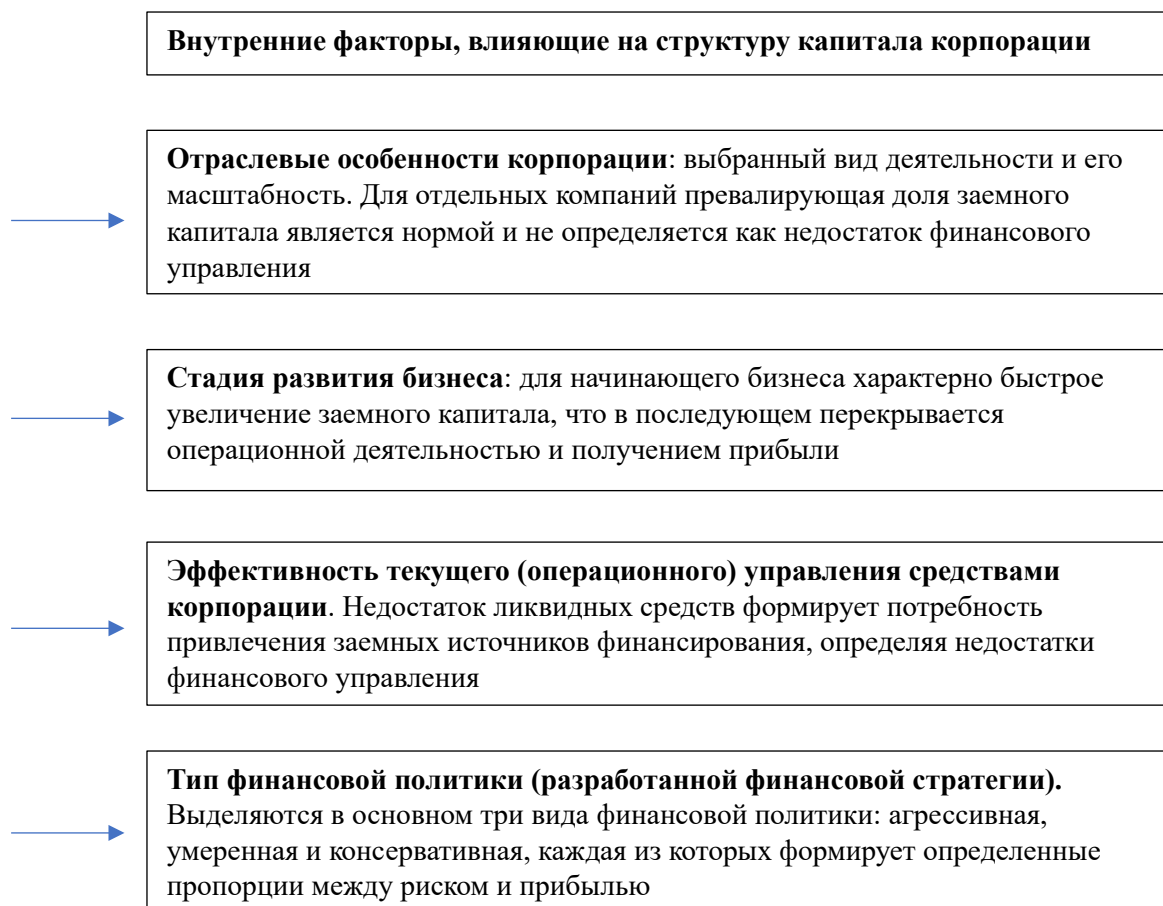


Рисунок 1 – Внутренние факторы, влияющие на структуру капитала

Влияние определено внешними и внутренними факторами, которые используются для разработки финансовой стратегии и политики. Основное внимание уделяется внутренним факторам, так как они играют определяющую роль в структуре капитала:

Среди внутренних факторов рекомендуется выделять и отраслевые особенности. Например, для компаний торговой сферы специфичным является превалирование заемного капитала над собственным, так как представлена ускоренная деловая оборачиваемость и большой временной промежуток между поступлением и выбытием товаров в торговле (временной лаг в формировании ликвидных средств, они постоянно находятся в обороте и не представлены накоплением на счетах). Данную специфику можно провести по каждой отрасли функционирования компаний. Так как, например, для промышленной компании данный фактор недопустим и означает, что компания финансово неустойчивая, а ликвидности недостаточно для формирования высокого уровня платежеспособности.

Учитывается и то, на какой стадии развития находится компания. Вновь открывавшаяся организация вовлекает все средства в формирование стабильных условий производства и в формирование условий развития. Соответственно, на первых этапах привлекаются весомые по величине заемные средства в оборот для финансирования. Но, если говорить уже о зрелом бизнесе, то критерий, превалирующий величины заемного капитала, означает, что в компании неэффективное финансовое управление [9, с. 28].

Выделен и фактор эффективности управления текущим (операционным) денежным потоком. Чем эффективнее управление в данной области, тем больше ликвидных средств в обороте, которые соответственно используются для финансирования. В данной части особо весомое значение приобретает управление дебиторской и кредиторской задолженностью. При возрастании величины дебиторской задолженности ухудшается способность корпорации погашать обязательные платежи, в том числе кредитные, а это влечет за собой деформацию структуры финансового капитала и снижение финансовой устойчивости.

Влияющим фактором является и тип финансовой политики, который используется в корпорации. Всего может быть установлено три типа финансовой политики: консервативный, агрессивный и умеренный. Если в структуре капитала превалирует величина заемного капитала по причине стратегического расширения деятельности корпорации (а не из-за проблем с поступлением ресурсов в собственный капитал в рамках прибыли), то в компании используется агрессивная финансовая политика. Ее цель увеличить темпы роста любыми способами, даже если кратковременно потребуются увеличить долю заемного

капитала. Но это не означает, что компания сильно снижает финансовую устойчивость и теряет эффективность управления. Как правило, в корпорации устанавливаются собственные лимиты по структуре капитала, которые используются для контроля реализации политики.

Если же корпорация, напротив, заинтересована в максимальном уровне финансовой безопасности, то величина заемного капитала снижается до минимума, даже если это идет не на пользу стратегического развития. Цель данного вида политики обеспечить стабильность финансового положения, а не многократно увеличивать прибыль на основе вовлечения в оборот заемного капитала [1, с. 159].

Баланс между риском и целями развития (увеличение прибыли) определяет умеренный тип финансовой политики.

Не следует упускать из виду и внешние факторы. Разработанная финансовая политика в корпорации может быть эффективной, но ожидаемого результата она не принесет в установлении равновесной финансовой устойчивости и высокого уровня платежеспособности (ликвидности). И дело тут во влиянии внешних факторов. Управление в целом эффективное, а цели финансовой политики устанавливаются как умеренные. Но внешняя среда может проявляться кризисами, снижением платежеспособности контрагентов (включая покупателей), весомыми налоговыми ставками в стране и т.д.

В таком случае корпорация не получит ожидаемого эффекта в виде роста прибыли и улучшения финансового состояния, а даже напротив, сформирует в своей деятельности финансовые риски, которые навредят ее финансовому состоянию. На рисунке 2 приведены внешние факторы, которые влияют на структуру капитала корпорации (с уклоном на российскую специфику экономики в 2025 году).

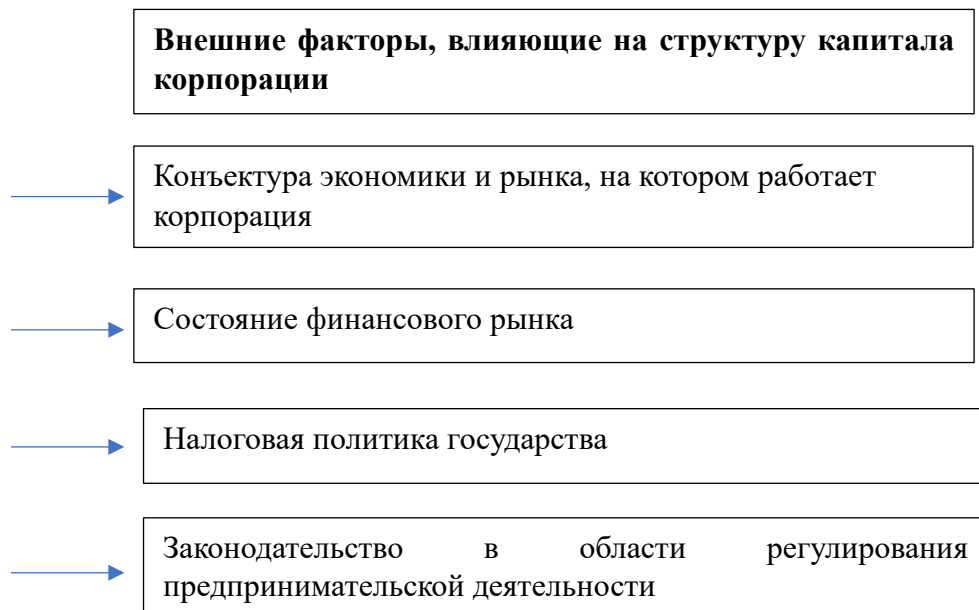


Рисунок 2 – Внешние факторы, влияющие на структуру капитала

Конъюнктура экономики и рынка, в которых работает корпорация. Если общая макроэкономическая ситуация в стране нестабильная, выделена стадия кризиса или упадка, то платежеспособность контрагентов сокращается: появляется весомая величина дебиторской задолженности, уходит часть клиентов, которая приносила прибыль корпорации. Деньги на финансирование бизнеса сокращаются в ликвидном обороте. Для финансирования операционной деятельности компании нужны средств и таким образом, руководство компании принимает решение о привлечении заемного капитала, который не всегда соответствует финансовой политике компании, показывая проблемы финансового управления. Предварительная диагностика и выстроенные: экономический анализ, прогнозирование и планирование могут снизить уровень влияния финансовых рисков в результате действия внешних факторов, что формирует актуальную область совершенствования финансового управления в корпорации.

Состояние финансового рынка, который формирует критерий возможности получения ресурсов для финансирования деятельности корпорации. Настрой инвесторов, доступность инвестиционных ресурсов также оказывают воздействие на структуру капитала. Если инвестиционные средства доступные, то компания с меньшей вероятностью пойдет на решение по привлечению заемного капитала, снижая финансовую устойчивость. Но привлечение инвесторов в данном варианте требует четко разработанной и аргументированной финансовой политики, а, ключевым образом, ее части по дивидендам [2, с. 38].

Налоговая политика государства, в которой зарегистрирована компания – уровень налоговых ставок и их влияние на формируемую величину итогового финансового результата – прибыли. Высокое налоговое бремя уменьшает величину финансового результата, который используется для формирования собственного капитала (является определяющим источником финансирования деятельности корпорации). Для России на сегодня данный вопрос является одним из актуальных в связи с проведением изменений налоговой политики в 2026 году в сторону увеличения налоговых ставок. В данных условиях корпорации могут терять часть прибыли и отток клиентов в рамках роста цен на реализуемые товары и услуги. Данный фактор влияет на динамику нераспределенной прибыли и определяет привлечение заемного капитала, снижая финансовую устойчивость компании.

Законодательство в области регулирования предпринимательской деятельности в стране. Если в стране повышенное внимание к контролю предпринимательства и условиям ценовой политики, то структура капитала, как правило, представлена недостатками: ограничены возможности роста нераспределенной прибыли, образующей безопасные источники финансирования – собственный капитал корпорации. Государством могут формироваться дополнительные условия к отдельным отраслям, что формирует увеличение проверок, процесс получения дополнительных лицензий, которые уменьшают величину итогового финансового результата корпорации [5, с. 269].

Для построения оптимальной структуры капитала нужно учитывать влияние данных факторов. Могут использоваться аналитические модели, которые включают расчет системы показателей, отражающих влияние факторов и помогающие принимать более корректные и эффективные управленческие решения в корпорации. На рисунке 3 приведены модели построения оптимальной структуры капитала корпорации.

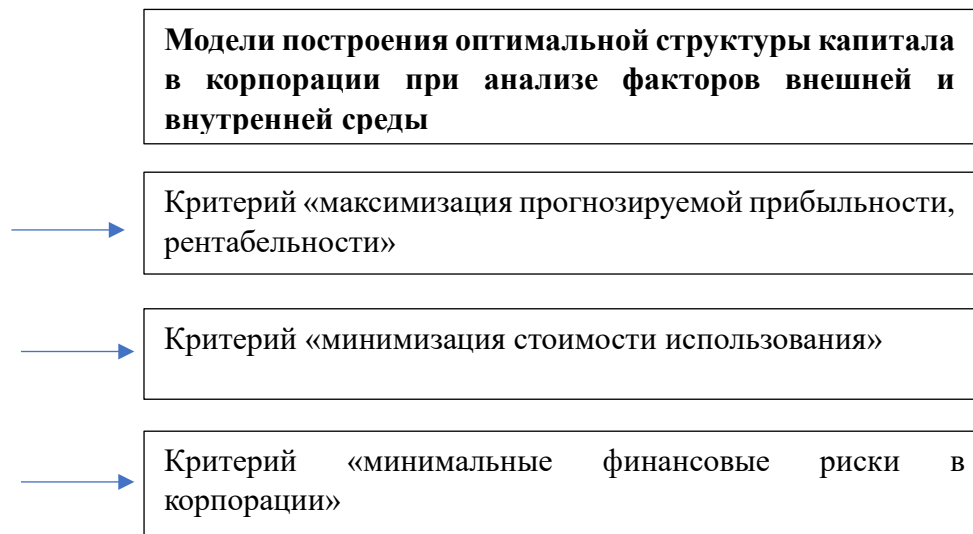


Рисунок 3 – Модели построения оптимальной структуры капитала в корпорации при анализе факторов внешней и внутренней среды

Каждый из методов соответствует типу финансовой политики корпорации.

Первый метод направлен на то, чтобы достичь максимального уровня рентабельности в корпорации. Учет рисков здесь не такой развитый, как в двух других методах. Основная задача финансового управления – всеми возможными способами повысить уровень прибыльности, рентабельности, даже если потребуется привлечь больше заемных источников (для дофинансирования направлений развития корпорации).

Второй метод характерен для умеренной финансовой политики, в которой соблюдается баланс между рисками и прибыльностью бизнеса. Рассчитывается стоимость каждого источника финансирования и определяется влияние на них внешних факторов, после чего выбирается соотношение между собственным и заемным капиталом.

Третий метод – используется в консервативной финансовой политике корпорации. Задача – минимизировать риски, даже если это потребует отказаться от новаторских идей развития бизнеса. Здесь поддерживается финансовая стабильность и устойчивость бизнеса [7, с. 1718].

Выбор метода оптимизации структуры капитала заключается в оценке целей по финансовому и стратегическому развитию компании, в учете опыта реализации принимаемых решений по финансам за прошлые периоды.

Таким образом, можно сделать вывод, что влияние факторов на структуру капитала является многообразным. Влияние выражено во внешней и внутренней среде, что определяет высокий уровень потребности в организации

эффективного финансового управления корпорацией, которые определено: предварительной диагностикой, планированием и прогнозированием для формирования условий стабильного, поступательного развития корпорации без превышения лимитов финансовых рисков. Могут использоваться и методы построения оптимальной структуры капитала для правильного выстраивания системы управления и принимаемых решений в операционной и финансовой деятельности корпорации.

Список литературы

1. Байрамуков М. М. А. Управление структурой капитала в условиях цифровой экономики / М. М. А. Байрамуков // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № S1. – С. 158–164.
2. Духанина Е. В. Управление рисками компаний инвестиционно-строительной сферы на основе формирования оптимальной структуры капитала / Е. В. Духанина // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. – 2023. – № 3(46). – С. 37–47.
3. Лазарев А. А. Финансовые и нефинансовые драйверы стоимости компании / А. А. Лазарев // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S2.
4. Назаренко В. С. Структура капитала компании как основа управления ее финансовыми источниками / В. С. Назаренко // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2024. – № 3(11). – С. 6-19.
5. Насыров И. Р. Инструменты оценки влияния структуры капитала на показатели финансовой безопасности предприятия / И. Р. Насыров // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 12–2. – С. 268–275.
6. Никитина Н. В. Оптимизация структуры капитала компании / Н. В. Никитина // Фундаментальные исследования. – 2025. – № 4. – С. 45–50.
7. Першин А. А. Оптимизация структуры капитала компании как одна из целей реализации инвестиционных проектов / А. А. Першин // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 5. – С. 1717–1728.
8. Тимошенко Н. В. Особенности оптимизации структуры капитала ИТ-компании на основе эффекта финансового рычага / Н. В. Тимошенко // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 4(63). – С. 500–503.
9. Филиппова И. А. Методы и модели формирования рациональной структуры капитала отечественными лизинговыми компаниями / И. А. Филиппова // Экономический вестник Республики Татарстан. – 2024. – № 1. – С. 27–32.

References

1. Bairamukov M. M. A. Upravlenie strukturoi kapitala v usloviyakh tsifrovoi ehkonomiki / M. M. A. Bairamukov // Regional'naya i otraslevaya ehkonomika. – 2024. – № S1. – S. 158-164.
2. Dukhanina E. V. Upravlenie riskami kompanii investitsionno-stroitel'noi sfery na osnove formirovaniya optimal'noi struktury kapitala / E. V. Dukhanina // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.YU. Vitte. – 2023. – № 3(46). – S. 37-47.
3. Lazarev A. A. Finansovye i nefinansovye draivery stoimosti kompanii / A. A. Lazarev // Vestnik evraziiskoi nauki. – 2025. – T. 17, № S2.
4. Nazarenko V. S. Struktura kapitala kompanii kak osnova upravleniya ee finansovymi istochnikami / V. S. Nazarenko // EHFO: Ehkonomika. Finansy. Obshchestvo. – 2024. – № 3(11). – S. 6-19.
5. Nasyrov I. R. Instrumenty otsenki vliyaniya struktury kapitala na pokazateli finansovoi bezopasnosti predpriyatiya / I. R. Nasyrov // Vestnik Altaiskoi akademii ehkonomiki i prava. – 2024. – № 12-2. – S. 268-275.
6. Nikitina N. V. Optimizatsiya struktury kapitala kompanii / N. V. Nikitina // Fundamental'nye issledovaniya. – 2025. – № 4. – S. 45-50.
7. Pershin A. A. Optimizatsiya struktury kapitala kompanii kak odna iz tselei realizatsii investitsionnykh proektov / A. A. Pershin // Ehkonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2023. – T. 13, № 5. – S. 1717-1728.
8. Timoshenko N. V. Osobennosti optimizatsii struktury kapitala IT-kompanii na osnove ehffekta finansovogo rychaga / N. V. Timoshenko // Vestnik Akademii znaniy. – 2024. – № 4(63). – S. 500-503.
9. Filippova I. A. Metody i modeli formirovaniya ratsional'noi struktury kapitala otechestvennymi lizingovymi kompaniyami / I. A. Filippova // Ehkonomicheskii vestnik Respubliki Tatarstan. – 2024. – № 1. – S. 27-32.

УДК 005.7:621.3:378.14

УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЕЙ ИННОВАЦИОННОГО ТРЕНАЖЁРНОГО КОМПЛЕКСА ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНОЙ ТЕХНИКИ

MANAGEMENT OF COMMERCIALIZATION OF AN INNOVATIVE TRAINING COMPLEX FOR SPECIAL EQUIPMENT

Ефимов Владимир Юрьевич, магистрант, ФГБОУ ВО «Поволжский государственный технологический университет», г. Йошкар-Ола, Россия, e-mail: wvaone7@gmail.com

Efimov Vladimir Yu., master student, Volga State University of Technology, Yoshkar-Ola, Russia

Аннотация. В статье с позиции управленческого подхода исследуются механизмы разработки и коммерциализации инновационного тренажёрного комплекса на базе модульной подвижной платформы, предназначенного для подготовки операторов специальной техники. Обоснована целесообразность проектного решения по замене гидравлических приводов на электрические: это позволяет снизить стоимость комплекса на 30 % и энергопотребление на 40 % при одновременном повышении надёжности образовательного оборудования. Разработана модель коммерциализации, включающая бизнес-модель, карту стейкхолдеров и систему управления рисками, ориентированная на учебные центры и образовательные организации. Особое внимание уделено организационным механизмам обеспечения ключевого показателя – задержки системы управления не более 20 мс, что критически важно для предотвращения кинетоза у обучаемых. Результаты исследования имеют практическую значимость для руководителей учебных центров, проектных команд и органов управления профессиональным образованием.

Abstract. The article examines, from a managerial perspective, the mechanisms for developing and commercializing an innovative training complex based on a modular movable platform for training operators of special equipment. The author justifies the project decision to replace hydraulic actuators with electric ones, which reduces the cost of the complex by 30 % and energy consumption by 40 %, while increasing the reliability of educational equipment. A commercialization model is developed, including a business model, a stakeholder map and a risk management system oriented toward training centres and educational organizations. Particular attention is paid to organizational mechanisms ensuring the key performance indicator – control system latency of no more than 20 ms – which is critical for preventing kinetosis in trainees. The results are practically significant for heads of training centres, project teams and bodies of vocational education management.

Ключевые слова: управление инновациями, тренажёрный комплекс, проектный менеджмент, коммерциализация, стейкхолдеры, управление рисками, технологическая готовность, импортозамещение, профессиональное образование.

Keywords: innovation management, training complex, project management, commercialization, stakeholders, risk management, technology readiness level, import substitution, vocational education.

JEL classification: O32 (Management of Technological Innovation and R&D), I23 (Higher Education), L26 (Entrepreneurship), M11 (Production Management).

Введение

Подготовка операторов техники специального назначения требует перехода к инновационным формам обучения с применением тренажёрных комплексов нового поколения. Актуальность исследования обусловлена приоритетами, установленными в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации [1], которая определяет переход к передовым технологиям проектирования и создания высокотехнологичной продукции в качестве ключевого приоритета. Реализация государственной программы «Развитие образования» [2] и федерального проекта «Профессионалитет» [3] предполагает создание современной учебно-материальной базы, включая мобильные и экономически эффективные тренажёрные комплексы.

Проблема исследования заключается в противоречии между потребностью учебных центров в доступных мобильных тренажёрах и существующей практикой, при которой применяются либо статические тренажёры с низкой реалистичностью, либо дорогостоящие гидравлические платформы с высокими эксплуатационными расходами [4, с. 45]. Корневая причина — отсутствие системного управленческого подхода к разработке инновационных тренажёрных решений, ориентированных на учебные задачи.

Цель исследования – разработать проект коммерциализации инновационного тренажёрного комплекса на базе модульной подвижной платформы для специальной техники с позиции управленческого подхода. Задачи: провести сравнительный анализ технических решений с управленческой точки зрения; сформировать бизнес-модель, карту стейкхолдеров и карту рисков; разработать рекомендации по минимизации инновационных рисков и организационной интеграции платформы в образовательный процесс.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили: нормативные правовые акты Российской Федерации в сфере образования и инновационной деятельности [1;

2]; публикации в рецензируемых научных журналах за период 2020–2025 гг. [4; 5; 6]; данные открытого мониторинга рынка тренажёрных систем [7]; техническая документация производителей оборудования. В работе применены методы системного и сравнительного анализа, экспертных оценок, экономического анализа, а также инструментарий проектного менеджмента в соответствии с ГОСТ Р 54869–2011 [8]. Достоверность результатов обеспечивается репрезентативностью исходных данных, применением апробированных методов и непротиворечивостью выводов теоретическим положениям инноватики и управления проектами [9].

Результаты и обсуждение

С позиции управления инновациями переход от гидравлических к электрическим приводам представляет собой стратегическое решение, требующее комплексного управленческого сопровождения [5, с. 78]. Гидравлические системы характеризуются высокими операционными расходами, сложностью обслуживания и экологическими рисками, что создаёт дополнительные управленческие вызовы для учебных центров-эксплуатантов. Управленческое обоснование перехода на электроприводные решения базируется на трёх аргументах. Во-первых, снижение совокупной стоимости владения (ТСО) за счёт уменьшения эксплуатационных расходов на 40 %, что напрямую влияет на бюджетную эффективность образовательного проекта [6]. Во-вторых, повышение надёжности системы управления за счёт упрощения конструкции и минимизации точек отказа, что снижает риски простоев тренажёра. В-третьих, возможность реализации гибких алгоритмов управления, что позволяет адаптировать тренажёрный комплекс под различные учебные сценарии без значительных капитальных вложений.

Критическим управленческим параметром является обеспечение задержки системы управления не более 20 мс. Данный показатель имеет не только техническое, но и организационное значение: его соблюдение выступает обязательным условием предотвращения кинестоза у обучаемых, что напрямую влияет на качество и безопасность образовательного процесса [10]. Управление данным параметром требует внедрения процедур контроля качества по ГОСТ Р ИСО 9001–2015 [11] на всех этапах жизненного цикла проекта – от проектирования до эксплуатации.

Бизнес-модель коммерциализации построена по канве А. Остервальдера [12]. Центральным элементом является продукт – комплексное решение «под ключ», включающее модульную подвижную платформу, интегрированное программное обеспечение и сервисное сопровождение. Управленческая задача состоит в позиционировании продукта не как набора компонентов, а как готового решения

для повышения эффективности образовательного процесса. Целевая аудитория – образовательные организации, осуществляющие подготовку операторов специальной техники: учреждения СПО, корпоративные учебные центры предприятий ОПК, ведомственные учебные центры МЧС и силовых структур, центры подготовки специалистов в рамках федерального проекта «Профессионалитет» [3].

Стратегия сбыта предполагает многоуровневый подход: прямые продажи через собственный отдел продаж для сохранения контроля над процессом и получения обратной связи; партнёрская сеть системных интеграторов образовательных решений, занимающихся внедрением комплекса в существующий учебно-методический комплекс заказчика [7, с. 112]. Структура доходов включает три источника: продажу аппаратно-программного комплекса в базовой и расширенной конфигурациях; услуги по внедрению, методическому сопровождению и обучению инструкторов с более высокой маржинальностью; сервисное обслуживание и техническую поддержку по подписке, обеспечивающую предсказуемый поток доходов и долгосрочную лояльность учебных центров.

Карта стейкхолдеров структурирована по матрице «влияние – интерес» [9, с. 156]. Внутренние стейкхолдеры (управленческий состав, инженеры-разработчики, методисты, отдел продаж) обладают высоким влиянием и высоким интересом; ключевыми вопросами для них являются технологическое лидерство, конкурентоспособность продукта, достижение целевых показателей рентабельности инвестиций и сроков окупаемости. Заказчики – образовательные организации – имеют высокий интерес и высокое влияние; их основной интерес заключается в получении продукта, повышающего качество подготовки операторов, снижающего эксплуатационные расходы и обеспечивающего соответствие профессиональным стандартам. Системные интеграторы образовательных решений обладают высоким влиянием и высоким интересом, поскольку качество внедрения напрямую определяет восприятие продукта конечным потребителем. Регуляторы (Минпросвещения России, Минпромторг России, Росстандарт) являются стейкхолдерами с высоким влиянием: их интерес связан с выполнением национальных программ, развитием импортозамещения [13] и соблюдением технических стандартов.

Управление рисками проекта осуществляется в соответствии с ГОСТ Р ИСО 31000–2019 [14] и включает идентификацию, качественную и количественную оценку, разработку мер реагирования. Ключевые группы рисков: технологические (превышение задержки управления свыше 20 мс, нестабильность уровня технологической готовности TRL), парируемые применением технологий Time-Sensitive Networking и поэтапной аттестацией по

TRL 1–9; экономические (рост стоимости электронных компонентов, задержки финансирования), парируемые диверсификацией поставщиков и формированием резервного фонда проекта в размере 15 %; организационные (сопротивление внедрению со стороны традиционных учебных заведений, нехватка квалифицированных кадров), парируемые программой методического сопровождения, обучением инструкторов и партнёрством с профильными вузами.

Экономическая эффективность проекта определяется снижением эксплуатационных расходов (ОРЕХ) и ростом пропускной способности учебного центра. Источники экономии: рекуперативные электроприводы обеспечивают экономию электроэнергии; отсутствие гидравлического контура снимает затраты на обслуживание; повышенная надёжность снижает затраты на расходные материалы и простои [6, с. 89]. Источники роста доходов: увеличение пропускной способности учебного центра, повышение качества подготовки операторов за счёт высокой точности и быстродействия электропривода, возможность реализации более сложных учебных сценариев. Расчёт ключевых экономических показателей показывает, что срок окупаемости (Payback Period, РВР) для проектов автоматизации в образовательной сфере составляет 2–4 года [7]. Возврат на инвестиции (Return on Investment, ROI) при базовом сценарии — от 25 % годовых, что соответствует отраслевым ориентирам [4, с. 51].

Заключение

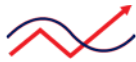
Проведённое исследование позволяет сделать вывод о высокой технологической новизне, рыночной привлекательности и экономической целесообразности проекта инновационного тренажёрного комплекса для подготовки операторов специальной техники с позиции управленческого подхода. Ключевым результатом является демонстрация синергии двух технологических инноваций – перехода от гидравлических систем к электроприводам и обеспечения детерминированной задержки управления не более 20 мс – в контексте проектного управления. С управленческой точки зрения это решение обеспечивает снижение совокупной стоимости владения, повышение надёжности и открывает возможности для гибкого управления образовательным процессом.

Практическая реализация проекта основана на бизнес-модели продажи комплексных решений «под ключ», многоуровневой стратегии сбыта через прямые каналы и партнёрскую сеть системных интеграторов, а также на структурированной карте стейкхолдеров и системе управления рисками по ГОСТ Р ИСО 31000–2019. Намечены направления дальнейших исследований: проведение полномасштабных полевых испытаний прототипа; разработка

стандартизированных интерфейсов для обеспечения интероперабельности с действующими учебно-методическими комплексами; исследование применения методов искусственного интеллекта для функций адаптивного управления учебными сценариями.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 11.05.2026).
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования"» (ред. от 2024 г.) // СЗ РФ. – 2018. – № 1 (ч. II). – Ст. 375.
3. Федеральный проект «Профессионалитет»: концепция и механизмы реализации / Министерство просвещения Российской Федерации. – М., 2022. – 48 с.
4. Иванов А. В. Управление инновационными проектами в сфере профессионального образования // Управление образованием: теория и практика. – 2023. – № 4 (52). – С. 42–58.
5. Смирнов Д. И. Электропривод в тренажёростроении: управленческие аспекты перехода // Инновации в образовании. – 2024. – № 7. – С. 75–84.
6. Кузнецов В. А., Орлов П. М. Экономическое обоснование внедрения электроприводных платформ в образовательных организациях // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2024. – № 3 (177). – С. 85–94.
7. Анализ российского рынка тренажёрных систем для профессионального образования: аналитический отчёт / РБК Исследования рынков. – М., 2024. – 124 с.
8. ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – М.: Стандартинформ, 2011. – 12 с.
9. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). – 7th ed. – Newtown Square: PMI, 2021. – 274 p.
10. LaViola J. J. A Discussion of Cybersickness in Virtual Environments // ACM SIGCHI Bulletin. – 2000. – Vol. 32, № 1. – P. 47–56.
11. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015. – 32 с.



12. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 288 с.
13. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.07.2015 № 719 «О подтверждении производства промышленной продукции на территории Российской Федерации» (ред. от 2024 г.) // СЗ РФ. – 2015. – № 30. – Ст. 4597.
14. ГОСТ Р ИСО 31000–2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – М.: Стандартинформ, 2020. – 20 с.

© Ефимов В. Ю., 2026

УДК 332.15

ЗОЛОТО, ЛЕС И РЫБА: СПОСОБЕН ЛИ ХАБАРОВСКИЙ КРАЙ ПРЕОДОЛЕТЬ СЫРЬЕВУЮ МОДЕЛЬ?

GOLD, FOREST, AND FISH: CAN THE KHABAROVSK KRAI OVERCOME THE RAW MATERIALS MODEL?

Нечитайло Илья Вячеславович, студент Дальневосточного юридического института (филиал) ФГКОУ ВО «Университет прокуратуры Российской Федерации», г. Владивосток; e-mail: bokoc1210@mail.ru

Ерохин Алексей Константинович кандидат философских наук, заведующий кафедрой общегуманитарных и социально-экономических дисциплин Дальневосточного юридического института (филиал) ФГКОУ ВО «Университет прокуратуры Российской Федерации», г. Владивосток alker@list.ru

Аннотация. В статье на основе анализа научных и отраслевых источников 2015–2025 гг. исследуется вопрос о характере экономической специализации Хабаровского края: сохраняется ли сырьевая модель или происходит переход к технологически более сложным укладам. Рассматриваются траектории трех базовых секторов – золотодобывающего, лесопромышленного и рыбохозяйственного комплексов. Автор приходит к выводу, что регион находится в состоянии неустойчивого равновесия между инерцией сырьевой модели и предпосылками диверсификации. Золотодобыча демонстрирует экстенсивный рост без развития переработки; лесной комплекс сочетает запуск новых мощностей с сокращением производства и высокой экспортной зависимостью; рыбохозяйственный сектор выделяется наличием системной научной базы и внедрением современных технологий (БПЛА, ГИС). Общим барьером диверсификации остается слабая внутрорегиональная кооперация и институциональная ориентация на добывающие проекты. Обосновывается необходимость институционального сдвига в сторону стимулирования переработки и развития межотраслевых связей как условия преодоления сырьевой специализации региона.

Abstract. Based on the analysis of scientific and industry sources from 2015 to 2025, the article, the article explores the nature of the Khabarovsk Krai's economic specialization, examining whether it remains a resource-based model or transitions to more technologically advanced structures. The article examines the trajectories of three key sectors: the gold mining, timber processing, and fisheries industries. The author concludes that the region is in a state of unstable equilibrium between the inertia of the resource-based model and the potential for diversification. Gold mining demonstrates extensive growth without the development of processing; the forestry complex combines the launch of new capacities with a decrease in production and a high export dependence; the fisheries sector stands out for the presence of a systematic scientific base and the introduction of modern technologies (UAVs, GIS). A common barrier to diversification remains weak intraregional cooperation and an institutional focus on extractive projects. The need for institutional alignment is substantiated.

Ключевые слова: Хабаровский край, сырьевая модель экономики, специализация региона, золотодобывающий комплекс, лесопромышленный комплекс, рыбохозяйственный комплекс, глубокая переработка, диверсификация, Дальний Восток.

Keywords: Khabarovsk Krai, raw materials-based economy model, regional specialization, gold mining complex, timber industry complex, fisheries complex, deep processing, diversification, Far East.

Введение

Специализация Хабаровского края в экономическом пространстве России на протяжении десятилетий определялась тремя базовыми секторами: добыча полезных ископаемых, лесозаготовка и рыбный промысел. Вопрос о том, сохраняет ли регион приверженность сырьевой модели либо демонстрирует движение к технологически более сложным укладам, приобретает особую актуальность на фоне смены управленческих приоритетов на Дальнем Востоке и внешнеэкономической турбулентности. Настоящая статья, основанная на анализе научных и отраслевых источников 2015–2025 гг., представляет дифференцированную оценку каждой из трех отраслевых траекторий.

1. Золотодобывающий сектор: институциональная ловушка экстенсивного роста

В структуре региональной экономики горнодобывающий комплекс, и прежде всего золотодобыча, традиционно выступает в роли системообразующего звена. Однако, как показывают проанализированные материалы, развитие данного направления осуществляется без кардинальной трансформации производственной цепочки. Г. И. Архипов, анализируя состояние горнодобывающей промышленности, фиксирует парадоксальную ситуацию: при лидерстве Хабаровского края в Дальневосточном федеральном округе по объемам извлечения драгоценных металлов отрасль сталкивается с нерешенными проблемами: «отсутствие перерабатывающей промышленности, хотя Хабаровский край является индустриальным центром и одной из наиболее динамично развивающихся территорий Дальневосточного ФО» [1, с. 52]. Автор тем самым указывает, что регион выступает в роли поставщика первичного сырья, упуская добавленную стоимость, которая могла бы быть создана при организации аффилированных и перерабатывающих производств.

Н. В. Ломакина, исследуя механизмы новой модели развития Дальнего Востока, подтверждает этот тезис на более общем уровне. В ее работе отмечается: «что добыча полезных ископаемых, генерируя значимый по величине импульс для развития отдельных отраслей, не формирует разветвлённой сети взаимосвязей с остальной экономикой края. Такой характер взаимосвязей обусловлен преобладанием сырьевой составляющей (отсутствием переработки) в структуре

комплекса» [3, с. 13]. Данная характеристика напрямую относится и к золотодобывающей подотрасли, где отсутствует замкнутый цикл от добычи до выпуска готовой продукции.

Таким образом, совокупность источников позволяет утверждать: в золотодобывающем комплексе Хабаровского края преодоление сырьевой модели не фиксируется. Сохраняется экстенсивная стратегия, ориентированная на наращивание объемов добычи при вывозе сырья без организации высоких переделов.

2. Лесопромышленный комплекс зависимость от сырья

Лесопромышленный комплекс Хабаровского края является классической иллюстрацией сырьевой модели, попытки преодоления которой в последние годы приобрели противоречивый характер. С одной стороны, согласно официальным данным, в 2025 году наблюдался рост налоговых поступлений от предприятий ЛПК на 4% и ввод новых мощностей глубокой переработки. В частности, компания «РФП групп» запустила в Амурске фанерный завод с инвестициями около 4,7 млрд руб., а «Тумнинский прииск» ввел многопрофильное производство пиломатериалов, шпона и пеллет стоимостью 918 млн руб. [5]. Однако эти позитивные изменения сопровождаются расхождением со статистикой: производство пиломатериалов в 2025 г. составило 1,1 млн куб. м, что ниже показателя 2024 г. (1,2 млн куб. м), а выпуск пеллет сократился с 294,5 тыс. до 270 тыс. тонн [5]. С концептуальной точки зрения Н.А. Дзюба отмечает, что в настоящее время сложилось два вектора развития лесного комплекса. Первый («сырьевой») ориентирован на внедрение ресурсосберегающих технологий глубокой переработки и создание лесных кластеров [4, с. 129-130]. Второй («экосистемный») делает ставку на повышение интенсивности воспроизводства лесов, реализацию лесоклиматических проектов и комплексное использование недревесных ресурсов, что позволяет вовлечь в оборот рекреационные, пищевые и лекарственные ресурсы [4, с. 129–130]. Автор подчеркивает, что эффективное развитие возможно только при синтезе обоих подходов (Источник 4, с. 132).

Ключевой проблемой остается экспортная ориентация: до 95% продукции по-прежнему поставляется на внешние рынки, что делает отрасль уязвимой перед конъюнктурой и логистическими ограничениями [5]. Таким образом, несмотря на запуск новых производств, ЛПК края находится в переходном состоянии. Преодоление сырьевой модели требует не только наращивания мощностей переработки, но и системного развития внутреннего спроса (в частности, через деревянное домостроение), а также реализации комплексных проектов, объединяющих промышленное и экосистемное направления.

3. Рыбохозяйственный комплекс: системное планирование на фундаменте науки

Рыбная отрасль Хабаровского края выделяется среди рассматриваемых секторов наиболее комплексным подходом, сочетающим многолетнюю научную базу с внедрением современных технологий. Д. В. Коцюк и Н. В. Колпаков, подводя итоги истории исследований тихоокеанских лососей, приводят количественные параметры научного фундамента: за период 1945–2023 гг. сотрудниками ХабаровскНИРО опубликовано 450 научных работ по данной тематике. Анализ тематической структуры показывает, что в 1950–1980-е и 2000–2010-е гг. преобладали исследования динамики численности (27,1%), биологии лососей (24,5%) и искусственного воспроизводства (17,6%), что в сумме составляет 78,4% от общего числа публикаций [6, с. 7-8]. Авторы подчеркивают, что эти долговременные наблюдения служат основой для стратегического планирования вылова и воспроизводственных мероприятий. Современный вектор развития отрасли связан с технологической модернизацией учетных процессов. В работе Д. В. Коцюка, В. В. Свиридова и А. Ю. Поварова представлен опыт применения беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) в Охотском районе Хабаровского края. Авторы отмечают: «автоматизация беспилотного учета насущна для всех целей мониторинга производителей тихоокеанских лососей: информационного обеспечения задач прогнозирования, сопровождения путины, инвентаризации нерестилищ» [7, с. 710-711]. В контексте перехода от сырьевой модели к индустриальной значимое место занимает развитие береговой инфраструктуры. Коцюк и Колпаков указывают на необходимость создания базы данных на основе ГИС-технологий с привлечением архивных материалов и новых сведений, полученных с использованием БПЛА и гидроакустических комплексов [6, с. 12].

4. Инфраструктурные и институциональные условия диверсификации

Ключевым барьером на пути диверсификации экономики Хабаровского края остаётся слабая «встроенность» добывающих отраслей в региональные хозяйственные связи. Как показал анализ межотраслевых эффектов, горнодобывающий комплекс генерирует мультипликативный импульс для строительства, транспорта и металлургии, однако из-за отсутствия глубокой переработки большая часть этих эффектов выходит за пределы региона, не формируя разветвлённой сети кооперации внутри края [3, с. 13]. В результате внешний сектор экономики, хотя и является диверсифицированным по составу (добыча, обработка древесины, машиностроение), в товарной структуре демонстрирует устойчивое преобладание продукции с низкой степенью переработки — необработанной древесины, рыбы мороженой, первичных

нефтепродуктов и полуфабрикатов из стали. Их совокупная среднегодовая доля превышает 50% [2, с. 106-108].

Институциональные механизмы новой модели развития, призванные изменить эту структуру, на практике пока не привели к кардинальному сдвигу. Так, из шести инвестиционных проектов, отобранных для государственной поддержки на первом этапе, пять относятся к минерально-сырьевой сфере, причём ни один из них не предполагает глубокой переработки сырья [3, с. 10].

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что Хабаровский край находится в состоянии неустойчивого равновесия между инерцией сырьевой модели и формированием предпосылок для технологической диверсификации. Траектории трех базовых секторов экономики демонстрируют разнонаправленную динамику, что исключает возможность однозначной характеристики региональной модели как сугубо сырьевой либо индустриальной. В золотодобывающем комплексе фиксируется устойчивое воспроизводство институциональной ловушки экстенсивного роста: регион сохраняет лидерство по объемам извлечения полезных ископаемых, но отсутствие аффилированных и перерабатывающих производств консервирует его положение в качестве поставщика первичного сырья. Лесопромышленный комплекс демонстрирует противоречивую динамику, в которой запуск новых мощностей глубокой переработки сочетается с сокращением ключевых производственных показателей и сохраняющейся критической зависимостью от внешних рынков, что свидетельствует о переходном, но еще не завершенном характере трансформации. Наиболее обнадеживающая ситуация складывается в рыбохозяйственном комплексе, где многолетняя научная база, системное планирование и внедрение современных технологий (включая беспилотную аэроучетную и ГИС-технологии) формируют основу для преодоления сырьевой специализации. Однако и здесь ключевым условием успеха остается развитие береговой перерабатывающей инфраструктуры. Общим барьером для всех трех секторов выступает слабая внутрирегиональная кооперация добывающих и обрабатывающих производств, вследствие чего значительная часть добавленной стоимости и мультипликативных эффектов выводится за пределы края. Институциональные механизмы поддержки, несмотря на декларируемую цель диверсификации, на практике продолжают преимущественно ориентироваться на проекты добывающей направленности. Таким образом, Хабаровский край обладает потенциалом для преодоления сырьевой модели, что подтверждается опытом рыбной отрасли и единичными проектами в лесопереработке. Однако реализация этого потенциала требует не столько наращивания объемов добычи, сколько институционального сдвига в сторону стимулирования

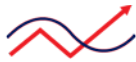
внутрирегиональной переработки, развития внутреннего спроса и интеграции добывающих секторов в разветвленную сеть межотраслевых взаимодействий. Без системного решения этих задач экстенсивная сырьевая специализация, несмотря на локальные технологические улучшения, сохранит свои позиции в качестве доминирующего уклада региональной экономики. Для перехода к технологически диверсифицированной модели предлагается комплекс мер: в золотодобыче – стимулирование создания аффинажных и перерабатывающих мощностей внутри региона вместо вывоза первичного сырья; в лесопромышленном комплексе — развитие внутреннего спроса (деревянное домостроение) и реализация синтеза промышленной переработки с экосистемными проектами (воспроизводство лесов, использование недревесных ресурсов); в рыбохозяйственном комплексе – развитие береговой перерабатывающей инфраструктуры и масштабирование современных технологий учета (БПЛА, ГИС); на институциональном уровне – переориентация механизмов государственной поддержки с добывающих проектов на проекты с высокой долей переработки и внутрирегиональной кооперацией.

Список литературы

1. Архипов, Г. И. Горно-добывающая промышленность Хабаровского края: состояние и перспективы развития / Г. И. Архипов // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. – 2019. – № 6 (169). – С. 45–53.
2. Белоусова А. В. Оценка структуры внешнего сектора экономики Хабаровского края: межрегиональная и экспортная проекции // Региональные проблемы. – 2016. – Т. 19, № 4. – С. 101–108.
3. Ломакина Н. В. Ключевые механизмы новой модели развития Дальнего Востока и их влияние на роль минерального сектора в экономике региона // ЭКО. – 2015. – №7 (493). – С. 5–15.
4. Николай Алексеевич Дзюба Развитие лесопромышленного комплекса Хабаровского края: тренды и перспективы // Власть и управление на Востоке России. – 2025. – №2 (111). – С. 123–133.
5. Лесной комплекс Хабаровского края 2025: новые производства и рост налоговых поступлений // Журнал «ЛПК Сибири» [электронный ресурс]. – URL: <https://clck.ru/3S2L83> (дата обращения 05.02.2026).
6. Д. В. Коцюк, Н. В. Колпаков. К истории исследований тихоокеанских лососей в хабаровском филиале ВНИРО // Вопросы рыболовства. – 2024. – №4. – С. 7–24.
7. Коцюк Д. В., Свиридов В.В., Поваров А. Ю. Опыт реализации и способы дальнейшей автоматизации беспилотного учета тихоокеанских лососей в



охотском районе Хабаровского края // Известия ТИНРО. – 2024. – №3. – С.
705–721.



УДК 332.146.2

**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО
ФОРМИРОВАНИЮ ИМИДЖА ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ С УЧЁТОМ РЕГИОНАЛЬНЫХ
ОСОБЕННОСТЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ
РЕСПУБЛИКИ)**

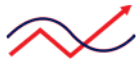
**DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF ENERGY
ENTERPRISES IMAGE FORMATION IN RUSSIA TAKING INTO
ACCOUNT REGIONAL EXPERIENCE OF THE LUGANSK PEOPLE'S
REPUBLIC**

Колесников Владимир Анатольевич, старший преподаватель, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени В. Даля», Луганская Народная Республика, г. Луганск

Kolesnikov Vladimir Anatolyevich, Senior lecturer, Lugansk State University named after V. Dal, Lugansk People's Republic, Lugansk

Аннотация. Цель исследования – обоснование комплекса направлений по совершенствованию имиджевой деятельности энергопредприятий на основе сравнительного анализа восприятия их деятельности в разных регионах РФ, включая территорию Луганской Народной Республики. Методы: глубинное интервью (N=54) с представителями региональных бизнес-элит и журналистами из семи территорий (Московская, Волгоградская, Ростовская, Костромская области, Республика Коми, а также города Луганск и Краснодон ЛНР), анкетирование PR-специалистов (N=14), контент-анализ местных СМИ за 2023–2025 гг. Результаты: выявлено, что имидж энергокомпаний в ЛНР оценивается на 22–27% более критично, чем в «старых» регионах; главными проблемами являются закрытость данных, слабая обратная связь и нехватка антикризисных коммуникаторов. Выводы: предложено пять направлений – создание региональных пресс-клубов, внедрение KPI открытости, адаптация спонсорских проектов, дифференциация сообщений для бизнеса и населения, а также специальные программы для восстановленных территорий. Практическая значимость: разработанные рекомендации могут быть внедрены в PR-департаментах энергокомпаний, работающих в ЛНР и других приграничных регионах.

Abstract. The purpose of the study is to substantiate a set of directions for improving the image activity of energy enterprises based on a comparative analysis of the perception of their activities in different regions of the Russian Federation, including the territory of the Lugansk People's Republic. Methods: in-depth interviews (N=54) with representatives of regional business elites and journalists from seven territories (Moscow, Volgograd, Rostov, Kostroma regions, Komi Republic, as well as the cities of



Lugansk and Krasnodon of the LPR), a survey of PR specialists (N=14), content analysis of local media for 2023–2025. Results: it was revealed that the image of energy companies in the LPR is assessed 22–27% more critically than in the “old” regions; the main problems are data closedness, poor feedback, and a shortage of crisis communicators. Conclusions: five directions are proposed – creation of regional press clubs, introduction of openness KPIs, adaptation of sponsorship projects, differentiation of messages for business and the population, as well as special programs for restored territories. Practical significance: the developed recommendations can be implemented in the PR departments of energy companies operating in the LPR and other border regions.

Ключевые слова: имидж энергопредприятий; Луганская Народная Республика; связи с общественностью; региональные элиты; антикризисные коммуникации; открытость компании.

Keywords: energy enterprises image; Lugansk People’s Republic; public relations; regional elites; crisis communications; company openness.

Введение

В последние десятилетия феномен корпоративного имиджа перестал быть сугубо маркетинговой категорией. Для энергетических предприятий, работающих в условиях жёсткого регулирования, долгосрочных инвестиционных циклов и высокой социальной ответственности, положительный образ становится фактором выживания. Особенно это заметно на территориях, переживших вооружённые конфликты или инфраструктурную деградацию – к числу которых относится Луганская Народная Республика.

После вхождения ЛНР в состав Российской Федерации энергетическая система региона потребовала не только физического восстановления (замена повреждённых ЛЭП, ремонт ТЭЦ, цифровизация диспетчерских пунктов), но и символического перезапуска – возвращения доверия населения, инвесторов и местных администраций [1,2,5].

Однако в научной литературе проблема формирования имиджа энергопредприятий ЛНР практически не отражена. Большинство исследований (работы Пятковой Н.П., Шпарчука И.С. и др.) сфокусированы на «условно благополучных» регионах европейской части России [2]. Существует разрыв между практическими запросами PR-отделов энергокомпаний в ЛНР и теоретическим инструментарием. Настоящая статья призвана этот разрыв сократить [1,2,5].

Объект исследования: деятельность энергопредприятий (генерация, передача, сбыт) на территории ЛНР и сопоставимых по макроэкономическим показателям регионов РФ. Предмет: организационно-коммуникационные направления совершенствования имиджа [1,2].



В качестве гипотезы выдвигается предположение о том, что имидж энергокомпаний в ЛНР отличается от среднероссийского по трём параметрам: более высокой значимостью личных встреч с руководством, низким уровнем доверия к официальным отчётам, повышенным спросом на символические жесты (восстановление социальных объектов).

Методология и методы

Исследование проводилось в три этапа с октября 2025 г. по апрель 2026 г.

Первый этап – теоретический: анализ 47 источников (статьи в журналах «Маркетинг в России и за рубежом», «Корпоративные коммуникации», корпоративные отчёты ПАО «Россети», ПАО «Интер РАО», ГУП ЛНР «Республиканская сетевая компания») [2,5].

Второй этап – полевое исследование: свободное глубинное интервью с 54 респондентами. Из них 32 – представители хозяйственной элиты (директора заводов, владельцы коммерческих структур, руководители малых предприятий), 22 – информационной элиты (редакторы газет, тележурналисты, администраторы региональных пабликов). География: Московская область (г. Электросталь), Волгоградская (г. Волгоград), Ростовская (г. Таганрог), Костромская (г. Кострома), Республика Коми (г. Печора), Луганская Народная Республика (г. Луганск и г. Краснодар).

Третий этап – анкетирование руководителей PR-отделов 14 энергопредприятий (7 из «старых» регионов, 7 из ЛНР), а также контент-анализ 240 публикаций в региональных СМИ за 2 года [2].

Обработка интервью проводилась методом тематической кластеризации: ответы не вписывались в заранее заданные рубрики, а группировались по спонтанно возникающим темам. Это позволило уловить неочевидные смыслы, например, устойчивое сравнение энергетиков с «пожарной командой, о которой вспоминают только при аварии».

Результаты исследования [1,2,3,4,5]

1. Критерии оценки имиджа и их региональные различия [1,2,5]

В (табл. 1) представлены критерии, которые респонденты называли в качестве главных при формировании мнения об энергокомпании. Для ЛНР особенно важны два критерия: видимость компании в социальной жизни (ремонт школ, помощь больницам) и прозрачность восстановительных работ.

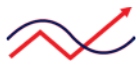


Таблица 1 – Ключевые критерии оценки имиджа энергопредприятий (доля респондентов, указавших критерий как «очень важный», %)

Критерий	«Старые» регионы РФ	Луганская Народная Республика
Бесперебойность поставок	89	94
Публичная позиция руководства (интервью, соцсети)	57	73
Чёткость и простота тарифообразования	68	62
Участие в восстановлении инфраструктуры (дороги, соцобъекты)	34	88
Частота и качество новостей в местных СМИ	51	69

Как видно, для ЛНР разрыв по критерию «участие в восстановлении» составляет 54 процентных пункта. Жители и бизнес ЛНР ожидают от энергокомпаний не только света, но и наглядных доказательств заботы о регионе.

2. Спонтанные характеристики текущего имиджа [1,2,4,5]

Респондентам задавался открытый вопрос: «Какие три слова приходят на ум, когда Вы слышите об энергетике вашего региона?». Результаты после кластеризации – в таблице 2.

Таблица 2 – Наиболее частотные характеристики (топ-5 для каждого типа территории)

Место	«Старые» регионы РФ	ЛНР
1	Надёжная (74%)	Спасительная (81%)
2	Устаревшая (58%)	Уставшая (76%)
3	Закрытая (45%)	Непонятная (69%)
4	Дорогая (39%)	Своя, родная (63%)
5	Бюрократичная (32%)	Молчаливая (58%)

Показательно, что в ЛНР позитивная характеристика «спасительная» соседствует с резко негативными «уставшая», «непонятная», «молчаливая». Это говорит о высоком потенциале лояльности, который блокируется недостатком качественной коммуникации. В «старых» регионах доминирует нейтрально-прагматическое восприятие («надёжная», но «устаревшая» и «дорогая»).

3. Проблемы PR-деятельности глазами специалистов [1,2,5]

Анкетирование PR-директоров позволило выявить пять системных проблем (табл. 3). Обращает внимание, что в ЛНР почти все эти проблемы стоят острее, особенно дефицит персонала и отсутствие системы мониторинга обратной связи.



Таблица 3 – Основные проблемы формирования имиджа (оценка по 5-балльной шкале, средний балл)

Проблема	«Старые» регионы	ЛНР
Недостаток квалифицированных PR-специалистов	3,2	4,7
Отсутствие единой методики оценки имиджа	3,8	4,4
Низкая координация между центром и филиалами	3,5	4,1
Плохая видимость имиджевых кампаний для населения	3,9	4,6
Слабая обратная связь от муниципальных властей	2,9	4,2

При этом в ЛНР есть и локальный ресурс: 78% опрошенных специалистов отметили, что в случае системной PR-поддержки готовы работать с высокой отдачей, но нуждаются в методических материалах и примерах из других регионов.

4. Сравнение эффективности разных каналов коммуникации [1,2,5]

Респондентам из групп общественности предлагали оценить, из каких источников они получают информацию об энергокомпаниях (табл. 4). Для ЛНР аномально высока роль неформальных каналов – разговоров с соседями, коллегами, а также наблюдений за реальными действиями (бригады на улице). Официальные сайты и пресс-релизы практически не работают.

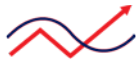
Таблица 4 – Доля респондентов, использующих канал для получения информации об энергокомпаниях (множественный выбор, %)

Канал	«Старые» регионы РФ	ЛНР
Региональное телевидение	63	54
Официальный сайт компании	47	22
Социальные сети (VK, Telegram)	56	68
Разговоры с соседями / знакомыми	33	71
Личный опыт (видел бригаду, ремонт, счёт)	41	77
Газеты районного уровня	26	35

Вывод: в ЛНР информационное поле децентрализовано и высоко доверяет горизонтальным связям. Значит, имиджевые кампании должны опираться на лидеров мнений внутри кварталов и предприятий, а не на дорогостоящие ролики на ТВ.

5. Направления совершенствования (синтез рекомендаций)

На основе всех полученных данных сформулированы пять направлений, которые легли в основу (табл. 5). Каждое направление содержит конкретные шаги и



индикаторы выполнения.

Таблица 5 – Направления совершенствования имиджевой деятельности энергопредприятий России (с учётом опыта ЛНР)

№	Направление	Мероприятия	Целевая аудитория	Индикатор успеха (через 6 мес.)
1	Создание региональных прессклубов «Энергия открытости»	Ежемесячные встречи глав энергокомпаний с журналистами и блогерами ЛНР, совместные выезды на объекты	Журналисты, администраторы пабликов	Рост позитивных упоминаний на 30%
2	Внедрение KPI открытости для PR-отделов	Публикация ежеквартальных «индексов прозрачности» (срок ответа на запрос, число открытых данных о ремонтах)	Топ-менеджмент, акционеры	Сокращение числа неотвеченных запросов до менее 5%
3	Адаптация спонсорских проектов под «восстановительную» повестку	Спонсорство ремонта школьных спортзалов, освещения стадионов, публичное освещение каждой такой акции	Население, местные сообщества	Узнаваемость акции среди населения >40%
4	Дифференциация сообщений «бизнес – население»	Для бизнеса – цифровые дашборды с графиками плановых и аварийных отключений; для населения – короткие видео с бригадами и объяснением причин отключений	Промышленные потребители, домохозяйства	Снижение числа жалоб на «непонятные отключения» в 2 раза
5	Специальная программа для приграничных и новых территорий	Обучение 20 PR-специалистов из ЛНР на базе опорных вузов (Ставрополь, Волгоград), стажировки в ПАО «Россети»	PR-отделы энергокомпаний ЛНР	Появление не менее 3 региональных кейсов, представленных на всероссийских конференциях

Обсуждение и выводы

Полученные результаты подтверждают исходную гипотезу: имидж



энергопредприятий ЛНР имеет выраженную специфику. Главные отличия – запрос на наглядность восстановительной работы, низкое доверие к официальным отчётам, высокая роль межличностной коммуникации. В «старых» регионах доминирует прагматический запрос (бесперебойность, цена), в ЛНР – символический и эмоциональный («спасительная», но «уставшая»).

На основании этого можно утверждать, что механическое копирование PR-стратегий из Московской или Волгоградской области в ЛНР неэффективно. Необходимо: (а) насытить коммуникацию конкретными делами (ремонт школы – отдельным постом с фотографиями до/после); (б) делегировать полномочия местным пресс-секретарям, а не централизованно управлять всеми сообщениями из Москвы; (в) обучать персонал энергокомпаний ЛНР навыкам работы с возражениями населения в соцсетях.

Предложенные пять направлений (табл. 5) позволяют системно подойти к решению выявленных проблем. Причём некоторые из них (например, КРІ открытости) носят универсальный характер и могут быть полезны для энергопредприятий любых регионов. Другие (специальная программа для ЛНР) – адресные.

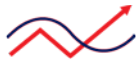
Ограничения исследования: небольшой размер выборки PR-специалистов в ЛНР (N=7), хотя это практически 100% крупных энергокомпаний Республики. В будущем целесообразно провести количественный опрос населения (N>1000) для верификации полученных качественных данных.

Практические рекомендации

Энергетическим компаниям, работающим в ЛНР, следует в 2026–2027 гг.:

- назначить ответственного за ежемесячную публикацию отчёта о восстановительных работах (включая фото и видео);
- ввести обязательное обучение «Клиентоцентричность и отработка негатива» для диспетчерских служб;
- организовать не менее двух выездных пресс-туров для журналистов из других регионов РФ, чтобы показать реальные успехи энергетиков ЛНР.

Только такой комплексный подход позволит трансформировать насторожённо-благодарное отношение («спасительная, но уставшая») в устойчиво положительный образ надёжного партнёра.



Список литературы

1. Государственный доклад «О состоянии топливно-энергетического комплекса Луганской Народной Республики в 2025 году». – Луганск: Министерство топлива и энергетики ЛНР, 2025. – 112 с.
2. Колесников, В. А. Экономическая сущность имиджа и репутации в стратегическом управлении промышленным предприятием в условиях цифровой трансформации экономики / В. А. Колесников // Экономика, управление и финансы: новые подходы и решения : Тезисы докладов и выступлений II Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции, Донецк, 11–12 февраля 2026 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», 2026. – С. 523–525.
3. Колесников, В. А. Влияние факторов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий на имидж Луганской Народной Республики / В. А. Колесников, И. С. Шпарчук // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 1 (55).
4. Отчёт об устойчивом развитии ПАО «Россети» за 2024 год. – М.: Россети, 2025. – 198 с.
5. Шпарчук, И. С. Совершенствование инструментов функционирования региональных экономических систем в условиях устойчивого развития / И. С. Шпарчук // Пути совершенствования технологических процессов и оборудования промышленного производства : сборник тезисов докладов IX международной научно-технической конференции, Алчевск, 13–14 октября 2025 года. – Алчевск: Донбасский государственный технический университет, 2025.

УДК 339.5

РИСКИ И СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ ЭКСПОРТЕРОВ – 2026 RISKS AND STRATEGIES OF RUSSIAN EXPORTERS IN 2026

Казакова Анна Александровна, студентка 4 курса института экономики и управления ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», г. Хабаровск, Россия

Kazakova A.A., Pacific State University

Аннотация. В статье рассматриваются риски российских экспортеров среднего предпринимательства в условиях трансформации международной торговли в 2026 году. Актуальность обусловлена переориентацией экспортных потоков на Азию, Африку, Ближний Восток, переходом на расчеты в национальных валютах и ужесточением таможенного администрирования. Цель – выявление ключевых рисков и разработка стратегий их минимизации. Методологическая база включает анализ нормативных актов РФ, статистических данных и систематизацию рисков. Результаты показали, что наиболее критичны платежные риски (блокировки, удорожание транзакций), логистические издержки, регуляторные изменения (система СПОТ) и риски контрагентов на новых рынках. Оптимальная стратегия предполагает комбинирование государственных инструментов (РЭЦ, ЭКСАР) и коммерческих услуг. Умение управлять рисками становится ключевым конкурентным преимуществом среднего бизнеса.

Abstract. The article examines the risks faced by Russian medium-sized enterprises in the context of the transformation of international trade in 2026. The relevance of the study is driven by the reorientation of export flows towards Asia, Africa, and the Middle East, the transition to settlements in national currencies, and the tightening of customs administration. The aim of the article is to identify key risks and develop strategies for their mitigation. The methodological framework includes an analysis of Russian regulations, statistical data, and a systematization of risks. The results showed that payment risks (blocking, transaction cost increase), logistics costs, regulatory changes (SPOT system) and risks of counterparties in new markets are the most critical. The optimal strategy involves combining government instruments (REC, EXAR) and commercial services. The ability to manage risks becomes a key competitive advantage for medium-sized businesses.

Ключевые слова: экспортные риски, средний бизнес, санкции, платежи, логистика, государственная поддержка.

Keywords: export risks, medium-sized businesses, sanctions, payments, logistics, government

Шифр специальности ВАК: 5.2.5 – Мировая экономика

Введение

Выход на международные рынки всегда был испытанием для бизнеса, но сегодня российские компании-экспортеры сталкиваются с ситуацией, которую участники внешнеэкономической деятельности (ВЭД) называют «идеальным штормом». С 2022 года санкционное давление трансформируется, подстраиваясь под адаптацию бизнеса. 2026 год встретил экспортеров принципиально иной архитектурой международной торговли, где старые правила перестали работать. Для среднего бизнеса, лишённого административного ресурса крупных корпораций, этот период становится критическим.

Целью данной статьи является выявление ключевых рисков российских экспортеров из сектора среднего предпринимательства в 2026 году и разработка стратегий их минимизации на основе комбинирования государственных и коммерческих инструментов поддержки.

Задачи исследования

1. Проанализировать изменения в структуре российского экспорта, логистике, расчетах и регуляторной среде.
2. Систематизировать основные группы рисков, с которыми сталкивается средний бизнес.
3. Оценить доступные меры государственной и коммерческой поддержки.
4. Предложить практические стратегии управления рисками.
5. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации среднего бизнеса к «новой норме», когда от эффективности реагирования на вызовы зависит выживание компаний.

Материалы и методы исследования

Методологической основой послужили общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, систематизация и классификация. Информационной базой выступили нормативные правовые акты РФ, данные Банка России, публикации в деловых изданиях, научные статьи, а также материалы Российского экспортного центра (РЭЦ), Росэксимбанка и ЭКСАР. Применялись методы контент-анализа и сравнительный анализ мер поддержки. На основе изучения теоретических источников и эмпирических данных (опросы ВШЭ, статистика HeadHunter) выявлены и структурированы основные группы рисков.

Результаты и обсуждения

Экспортный ландшафт России кардинально изменился. Сегодня 80% торговых потоков переориентированы на Азию, Ближний Восток, Африку и страны ЕАЭС. «Разворот на Восток» означает смену правил игры.

Во-первых, изменилась структура экспорта. Нефтегазовый сектор столкнулся с ограничениями, поэтому государство взяло курс на развитие несырьевого

неэнергетического экспорта. Согласно Указу Президента РФ № 309 (май 2024 г.), к 2030 году его объем должен вырасти не менее чем на две трети [11]. Фокус смещается на продукцию обрабатывающей промышленности, высокие технологии и сельское хозяйство, где средний бизнес выступает ключевым драйвером.

Во-вторых, изменилась логика расчетов. SWIFT для многих банков недоступен, доллар и евро стали «токсичными». Доля рубля в экспортных расчетах достигла 45%, активно используются юань, рупия, дирхам ОАЭ [14]. Однако переход на национальные валюты создал новые курсовые риски, а механизмы хеджирования для среднего бизнеса остаются дорогими.

В-третьих, изменилась регуляторная среда. С 1 января 2026 года вступили в силу новые ставки таможенных сборов (Постановление Правительства № 1638). Максимальная ставка для импорта выросла до 73 860 рублей, для экспорта введена дифференциация [7]. С июля 2026 года полноценно работает Система подтверждения ожидания поставки товаров (СПОТ): импортеры из стран ЕАЭС должны вносить обеспечительный платеж в размере НДС и акцизов до ввоза товара [8]. Это создает нагрузку на оборотный капитал.

Характер рисков также трансформировался. К традиционным валютным рискам добавились геополитические (вторичные санкции, закрытие логистических маршрутов), технологические (зависимость от импортного ПО) и регуляторные риски [10].

Для среднего бизнеса наиболее критичны следующие группы рисков: платежные риски, логистические и инфраструктурные риски, регуляторные риски, риски контрагентов и кадровые риски.

1. Платежные риски. Средний бизнес сталкивается с тремя уровнями сложности. Первый – блокировка счетов и задержки транзакций даже при работе с «дружественными» странами из-за опасений вторичных санкций [13]. Второй – отсутствие доступного экспортного финансирования. Опрос ВШЭ показывает низкую оценку доступности ресурсов (2,6–2,8 балла из 5) [1]. Кредитование под экспортный контракт затруднено высокой ключевой ставкой (21%) и требованиями к залого. Третий – удорожание транзакций на 3–7% из-за использования альтернативных платежных систем и конвертации валют, что снижает маржинальность сделок.

2. Логистические и инфраструктурные риски. Санкции разорвали привычные цепочки поставок. Экспорт в Азию требует перевалки и использования перегруженного Восточного полигона. Стоимость доставки контейнера из Шанхая в Москву выросла на 30–40% по сравнению с 2021 годом, сроки доставки увеличились с 20–25 до 40–50 дней. Возрастают риски утраты товара, а

стоимость страхования растет. Даже с Японией и Южной Кореей возникли сложности из-за ограничений на экспорт отдельных товарных групп [3].

3. Регуляторные риски. 2026 год стал периодом закрепления антикризисных мер. С 1 сентября 2026 года возвращается стандартная процедура сертификации [6]. Главное нововведение – система СПОТ. Замораживание 20% от стоимости партии на срок до нескольких месяцев может привести к кассовому разрыву для компаний с оборотом 50–200 млн рублей. Также с 9 января 2026 года ужесточена ответственность за недостоверное декларирование (ст. 16.2 КоАП РФ) [5].

4. Риски контрагентов и кадровые риски. Выход на рынки Азии, Африки и Ближнего Востока осложнен отсутствием публичных реестров и сложностью проверки благонадежности партнеров [12]. Взыскание долгов в иностранных юрисдикциях для среднего бизнеса практически невыполнимо. Кадрый дефицит усугубляет ситуацию: 30% работодателей сталкиваются с нехваткой специалистов ВЭД, способных работать в меняющихся условиях [2]. Средний бизнес не может конкурировать по зарплатам с госкомпаниями, что повышает риск ошибок из-за низкой квалификации персонала.

Для преодоления трудностей создана инфраструктура поддержки в лице РЭЦ, Росэксимбанка и ЭКСАР. РЭЦ предоставляет консультационную поддержку и обучение в «Школе экспорта» бесплатно для МСП [9]. Росэксимбанк решает финансовые вопросы через кредитование экспортеров (до 80% суммы контракта) и иностранных покупателей, а также предоставление гарантий. ЭКСАР страхует экспортные риски, покрывая до 90–95% риска неплатежа. Эти инструменты являются коммерческими продуктами с рыночными ставками, но часто становятся единственной возможностью получения финансирования.

Коммерческая поддержка (таможенные брокеры, логистические операторы, юридические фирмы) обеспечивает техническое и юридическое качество сделки, минимизируя операционные риски.

Оптимальная стратегия заключается в комбинировании государственных и коммерческих инструментов. Сравнение представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение поддержки по параметрам *

Параметр	Государственная поддержка (РЭЦ, ЭКСАР, Росэксимбанк)	Коммерческая поддержка (брокеры, логисты, юристы)
Цель	Снизить системные риски (неплатеж, отсутствие финансирования)	Обеспечить техническое и юридическое качество сделки
Доступность	Требует соответствия критериям МСП, прохождения проверок	Доступна любому бизнесу за плату
Стоимость	Условно-бесплатное консультирование, кредиты и страховка по рыночным ставкам	Прямая оплата услуг (фиксированный процент или сумма)

Результат	Гарантия получения средств, защита от политических рисков	Снижение операционных рисков, экономия времени, минимизация ошибок
-----------	---	--

* Таблица составлена автором на основе анализа деятельности институтов поддержки экспорта [9]

Пример комплексного подхода: использование консультаций РЭЦ для выбора рынка, привлечение таможенного брокера для первой поставки, получение кредита в Росэксимбанке под залог будущей выручки и страхование в ЭКСАР.

Ситуация 2026 года – это новая норма. Прогноз Минэкономразвития предполагает рост экспорта в 2027–2028 годах, основанный на внутреннем спросе и технологическом суверенитете [4]. Старые методы управления рисками больше не работают. Необходимо строить систему риск-менеджмента, включающую финансовую подушку (минимум 20% оборотного капитала), диверсификацию рынков и валют, цифровизацию процессов и инвестиции в обучение сотрудников. Государственные инструменты создают предсказуемость, а адаптивные игроки получают конкурентное преимущество. Управление рисками становится главным фактором выживания и роста. Средний бизнес, благодаря гибкости, имеет шансы стать основой новой экспортной модели России.

Выводы

1. Российские экспортёры из сектора среднего предпринимательства в 2026 году сталкиваются с качественно новыми видами рисков: геополитическими (вторичные санкции, закрытие маршрутов), регуляторными (СПОТ, новые ставки сборов, возврат сертификации), платёжными (блокировки, удорожание транзакций), логистическими (рост издержек и сроков), рисками недобросовестных контрагентов на новых рынках и кадровыми рисками.
2. Наиболее критичными для выживания среднего бизнеса являются платёжные риски и кассовые разрывы, вызванные замораживанием средств в системе СПОТ и отсутствием доступного экспортного финансирования.
3. Государственная поддержка в лице РЭЦ, Росэксимбанка и ЭКСАР предоставляет среднему бизнесу инструменты снижения системных рисков (страхование, кредитование, консультирование), однако требует соответствия критериям МСП и прохождения проверок. Коммерческая поддержка (брокеры, логисты, юристы) доступна за плату и позволяет снизить операционные риски.
4. Оптимальная стратегия для среднего экспортёра – комбинирование государственных и коммерческих мер, а также построение внутренней

системы риск-менеджмента, включающей финансовую подушку (минимум 20% оборотного капитала), диверсификацию рынков, контрагентов и валют, цифровизацию процессов и повышение квалификации сотрудников.

5. Умение управлять рисками становится главным фактором выживания и роста для российских экспортёров. Средний бизнес, обладая гибкостью и способностью быстро принимать решения, имеет все шансы не только выжить, но и стать основой новой, технологически суверенной экспортной модели России.

Благодарности

Автор выражает искреннюю благодарность научному руководителю – кандидату экономических наук, доценту Тихоокеанского государственного университета Бияк Людмиле Леонидовне – за ценные рекомендации и научное руководство при подготовке данной статьи.

Список литературы

1. Власова В., Бойко К., Кузнецова Т. Преодоление внутренних и внешних барьеров для инновационного развития компаний // Форсайт. – 2024. – Т. 18. – № 2. – С. 85–96. – DOI: 10.17323/2500-2597.2024.2.85.96.
2. Ефремов А.А., Носова В.А. Меры стимулирования развития экспорта информационных технологий в России: состояние и потребности их правовой поддержки // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2025. – № 3. – С. 151–182. – DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-3-151-182.
3. Лукин А.Л., Волощак В.И., Севастьянов С.В. Взаимодействие российского Дальнего Востока с Японией и Южной Кореей в условиях санкционных ограничений. Японские исследования. – 2024. – (4).– С. 87–105. – <https://doi.org/10.55105/2500-2872-2024-4-87-105>.
4. Министерство экономического развития РФ. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2026 год и на плановый период 2027–2028 годов. – М., 2025. – С. 8, 12–16.
5. Петрушина О.М. и др. Анализ организации контроля за обеспечением соблюдения торговых ограничений, валютного и экспортного контроля в РФ // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2 (58). – С. 604–607. – <https://elibrary.ru/FPSDJU>.
6. Постановление Правительства РФ от 26 августа 2025 г. № 1277 «О внесении изменений в постановление Правительства РФ от 12 марта 2022 г. № 353» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412498586/> (дата обращения: 15.03.2026).

7. Постановление Правительства РФ от 23 октября 2025 г. № 1638 «О внесении изменений в постановление Правительства РФ от 28 ноября 2024 г. № 1637» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412821053/> (дата обращения: 15.03.2026).
8. Распоряжение Правительства РФ от 10 ноября 2025 г. № 3213-р «О Концепции создания национальной системы подтверждения ожидания поставки товаров» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412949907/> (дата обращения: 15.03.2026).
9. Российский экспортный центр. Введение в экспорт. Жизненный цикл экспортного проекта. Государственная поддержка экспортно ориентированных предприятий: учебное пособие. – М., 2016. – Разд. 8. – С. 35–47.
10. Силаев Н.М. Геополитические риски как фактор стратегической неопределенности российских организаций: подходы к управлению // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 9. – С. 213–226. – https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_213.
11. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (дата обращения: 15.03.2026).
12. Фальченко О. Д., Стремоусова Е. Г., Еремин А. А. Методический инструментарий управления рисками внешнеэкономической сделки // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2024. – № 2. – С. 88–107. – DOI: 10.24412/2071-6435-2024-2-88-107.
13. Хренов М.В. Анализ рисков внешнеэкономической деятельности для российских компаний в современных условиях // Экономические науки. – 2024. – № 9 (238). – С. 396–399. – <https://elibrary.ru/VBКАКМ>.
14. Экспорт подешевел, импорт развернулся. Коммерсантъ [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8497242> (дата обращения: 15.03.2026).

УДК 338.48:004

ЦИФРОВАЯ АКТИВНОСТЬ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА: ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ

DIGITAL ACTIVITIES IN SERVICE AND TOURISM: INTELLECTUAL AND INTELLECTUALIZED SYSTEMS

Калинина Наталья Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики городского хозяйства и сферы обслуживания ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте»; 115432, г. Москва, 2-й Кожуховский пр-д, 12, стр.1; e-mail: 03055579@mail.ru

Natalia M. Kalinina, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Urban Economics and the Service Sector of the S.Y. Witte Moscow State University; 115432, Moscow, 2nd Kozhukhovskiy Ave., 12, building 1; e-mail: 03055579@mail.ru

Аннотация. В статье представлены результаты оценки цифровой активности хозяйствующих структур в РФ в контексте динамических преобразований сферы сервиса и туризма. Автором актуализированы задачи терминологической идентификации и содержательной определенности понятий интеллектуальных и интеллектуализированных системы в сфере сервиса и туризма, установлен их видовой формат. Актуальность исследования обусловлена совокупностью фундаментальных изменений в экономике, технологиях и потребительском поведении, в частности, трансформацией потребительского поведения и спроса на гиперперсонализацию, необходимостью решения проблемы кадрового дефицита и оптимизации затрат сервисных и туристских организаций, усилением конкуренции и борьбы за клиента в цифровой среде, переходом к экономике впечатлений и предсказательной аналитике. Методологическую основу работы составили важнейшие принципы логического подхода (формальной и математической логики), применён широкий спектр общенаучных методов исследования. Информационный и фактологический материал получен по результатам обработки и систематизации значительного массива научно-статистических данных: монографий, научных статей, информации из открытых официальных источников, эмпирических материалов за 2014 – 2025 гг. Рассмотрены динамические, структурные, трендовые качественные вариации использования цифровых технологии. Сделан вывод о необходимости исследования интеллектуальных и интеллектуализированных систем как единой экосистемы, которая обеспечивает полный цикл цифровизации и автоматизации бизнес-процессов в сфере сервиса и туризма.

Annotation. This article presents the results of an assessment of the digital activity of economic entities in the Russian Federation in the context of dynamic transformations in the service and tourism sectors. The author updates the objectives of terminological identification and substantive definition of the concepts of intellectual and intellectualized systems in the service and tourism sectors, and

establishes their specific format. The relevance of this research is driven by a combination of fundamental changes in the economy, technology, and consumer behavior, in particular, the transformation of consumer behavior and demand for hyper-personalization, the need to address the problem of personnel shortages and optimize costs for service and tourism organizations, increased competition and the fight for customers in the digital environment, and the transition to an experience economy and predictive analytics. The methodological basis of the work was formed by the key principles of a logical approach (formal and mathematical logic), and a wide range of general scientific research methods were applied. The information and factual material was obtained by processing and systematizing a significant array of scientific and statistical data: monographs, scientific articles, information from open official sources, and empirical data for 2014–2025. Dynamic, structural, and trend-driven qualitative variations in the use of digital technology are examined. A conclusion is drawn regarding the need to study intelligent and intelligentized systems as a unified ecosystem that ensures the full cycle of digitalization and automation of business processes in the service and tourism sectors.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая активность, цифровые технологии, интеллектуальная система, интеллектуализированная система, сервис, туризм

Keywords: digitalization, digital activity, digital technologies, intelligent system, intellectualized system, service, tourism

Введение

Сфера сервиса и туризма, являясь одной из самых динамичных и клиентоориентированных отраслей мировой экономики, переживает фундаментальную трансформацию под воздействием цифровых технологий. Если раньше успех бизнеса зависел преимущественно от географического положения, репутации и качества физического обслуживания, то сегодня ключевым конкурентным преимуществом становится способность компании управлять информацией, предугадывать желания клиента и создавать бесшовный, персонализированный опыт. В центре этой трансформации находятся интеллектуальные и интеллектуализированные системы.

Современный потребитель туристических и сервисных услуг кардинально изменился. Он привык к мгновенному доступу к информации, персонализированным рекомендациям в социальных сетях и на платформах электронной коммерции, а также к высокой скорости обслуживания. Традиционные методы ведения бизнеса перестают отвечать этим запросам. Компании сталкиваются с необходимостью обрабатывать огромные массивы данных о поведении клиентов, ценах конкурентов, погодных условиях и транспортных потоках. Поскольку сделать это вручную или с помощью простых программных средств невозможно, то, в сложившейся ситуации, на первый план выходят технологии искусственного интеллекта, машинного обучения и анализа данных, которые положены в основу современных интеллектуальных систем,

внедрение которых – это уже не просто модный тренд, а стратегическая необходимость для выживания и развития в условиях гиперконкуренции.

Вместе с тем проблема научной идентификации и разграничения терминов «интеллектуальные системы» и «интеллектуализированные системы» окончательно не решена, также малоисследованной областью эмпирического знания остаются вопросы видовой классификации и возможностей прикладного применения в сфере сервиса и туризма.

Актуальность данной проблемы и необходимость углубленного изучения указанных аспектов предопределили выбор темы, постановку цели и задач, структуру и логику исследования.

Методы исследования

Методологической основой проведенного исследования послужили базовые принципы логического подхода (формальной и математической логики), в частности: объективности и всесторонности рассмотрения, не противоречия, достаточного обоснования. Кроме того, в процессе работы применен широкий спектр общенаучных методов исследования, а именно: теоретические; эмпирические и общелогические.

Для формирования информационно-фактологического массива задействованы материалы из открытых научно-статистических источников (монографий, научных статей, официальной информации, эмпирических материалов за 2014–2025 гг.).

Анализ цифровой активности предпринимательских структур

Современная экономическая наука рассматривает цифровую активность как один из главных драйверов развития на всех уровнях - от мировой экономики до конкретного бизнеса. При этом базовым вопросом современного научного экономического сообщества является соотнесение понятий «цифровая активность» и «цифровые технологии» и установление связи между ними. Следует сразу отметить, что невозможно осуществлять цифровую активность без цифровых технологий, и, наоборот, последние как факт наличия бесполезны, если их не использовать, то есть не проявлять цифровую активность. Исходя из этого, цифровые технологии являются драйвером, который определяет характер, интенсивность и качество цифровой активности. Связь между цифровой активностью и технологиями представляет собой замкнутый цикл непрерывного развития:

*Развитие цифровых технологий → Появление новых возможностей →
Стимулирование роста цифровой активности → Формирование новых вызовов
и генерирование данных → Развитие цифровых технологий*

Применительно к предпринимательским структурам данная связь означает, что нужно постоянно анализировать свою цифровую активность, следить за новыми технологиями и адаптироваться, чтобы оставаться конкурентоспособным.

Оценим динамику и структурное соотношение организаций, использовавших цифровые технологии в РФ в 2020–2024 гг. (табл. 1).

В рассматриваемом периоде отмечено постепенное снижение использования персональных компьютеров (с 80,7 до 76,8 %) и серверов (с 46,4 до 37,6 %), что может указывать на переход к мобильным решениям или оптимизацию парка техники. Наряду с этим наблюдается процесс стагнации и сокращения применения «сложных» технологий в 2024 году по сравнению с 2021–2022 гг., в частности технологии Big Data (сокращение с 22,4 до 8,6 %), искусственного интеллекта (с 5,4 до 4,8 %) и облачных сервисов (с 25,7 до 19,5 %), что, в свою очередь, может быть связано с импортозамещением, ростом стоимости решений или изменением методологии подсчета. Единственная область таблицы 1 со стабильным ростом – представленность в сети. Так, доля организаций с веб-сайтами выросла до 49,5 %, а с аккаунтами в соцсетях – до 39 %. Интерес организаций к цифровым платформам увеличился до 21,8 %. Следует отметить стабильность использования в практике финансово-хозяйственной деятельности организаций интернета, а именно: доля использования сети Интернет остается стабильно высокой (79 %), при этом фиксированный доступ значительно популярнее мобильного. К тому же увеличилось использование геоинформационных систем (до 16,6 %), сохраняется интерес к операционным системам с открытым исходным кодом (Linux и аналоги) по сравнению с 2020 годом. В целом приведенные данные свидетельствуют о том, что организации стали активнее работать над внешним имиджем (сайты, соцсети), но сократили внедрение сложных аналитических технологий (ИИ, Big Data) и физической инфраструктуры.

Таблица 1 – Удельный вес организаций, использовавших цифровые технологии, по Российской Федерации (в процентах от общего числа обследованных организаций) [1]

	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Организации, использовавшие:					
персональные компьютеры	80,7	81,8	79,6	78,6	76,8
серверы	46,4	42,2	41,2	39,3	37,6
локальные вычислительные сети	54,7	54,9	53,1



сеть Интернет	...	79,6	77,9	79,0	79,0
в том числе широкополосный доступ	58,1	75,6	74,1	72,9	71,9
фиксированный Интернет	77,0	77,9	76,2	77,0	76,8
мобильный Интернет	39,9	40,5	40,1	41,2	39,1
предоставляемые третьей стороной операционные системы с открытым исходным кодом (например, Linux)	20,1	20,9	21,5	23,7	22,9
электронный обмен данными между своими и внешними информационными системами по форматам обмена	54,3	55,4	53,7	56,0	45,0
геоинформационные системы	13,0	12,6	13,0	12,2	16,6
цифровые платформы	17,2	14,7	14,9	17,1	21,8
технологии сбора, обработки и анализа больших данных	22,4	25,8	30,4	15,3	8,6
технологии искусственного интеллекта	5,4	5,7	6,6	4,9	4,8
«облачные» сервисы	25,7	27,1	28,9	26,7	19,5
интернет вещей	13,0	13,7	10,0	11,2	8,7
другие цифровые технологии	...	19,1	14,8	15,1	13,9
Организации, имевшие:					
веб-сайт в сети Интернет	44,3	46,2	45,6	46,5	49,5
аккаунт в социальных сетях	33,5	34,7	36,7	37,1	39,0

По мнению ряда авторов, «цифровая активность в туристском бизнесе обеспечивает не только создание качественно новых бизнес-систем и связей между их структурными элементами, но и трансформацию деятельности туристских организаций в целях воздействия на эффективность их функционирования» [2]. Трансформация туристской отрасли под влиянием цифровых технологий обуславливает необходимость параллельного развития субъектов рынка, что выражается в приобретении ими цифровых компетенций, адаптации к технологическим изменениям и разработке инновационных подходов к коммуникации и ведению бизнеса [3]. Тем самым, цифровую активность можно идентифицировать как обобщенную характеристику «результатирующих эффектов процессов цифровых трансформаций, выражаемую через уровень интенсивности цифровизации основных бизнес-процессов туристских организаций, степень применения цифрового потенциала и величину цифровой устойчивости» [4].

Динамика количества туристических организаций в России в период 2020–2025 гг. характеризуется восстановлением и ростом после пандемийного спада, при

этом основной прирост обеспечивается за счет сегмента внутреннего туризма (рис. 1) [5].

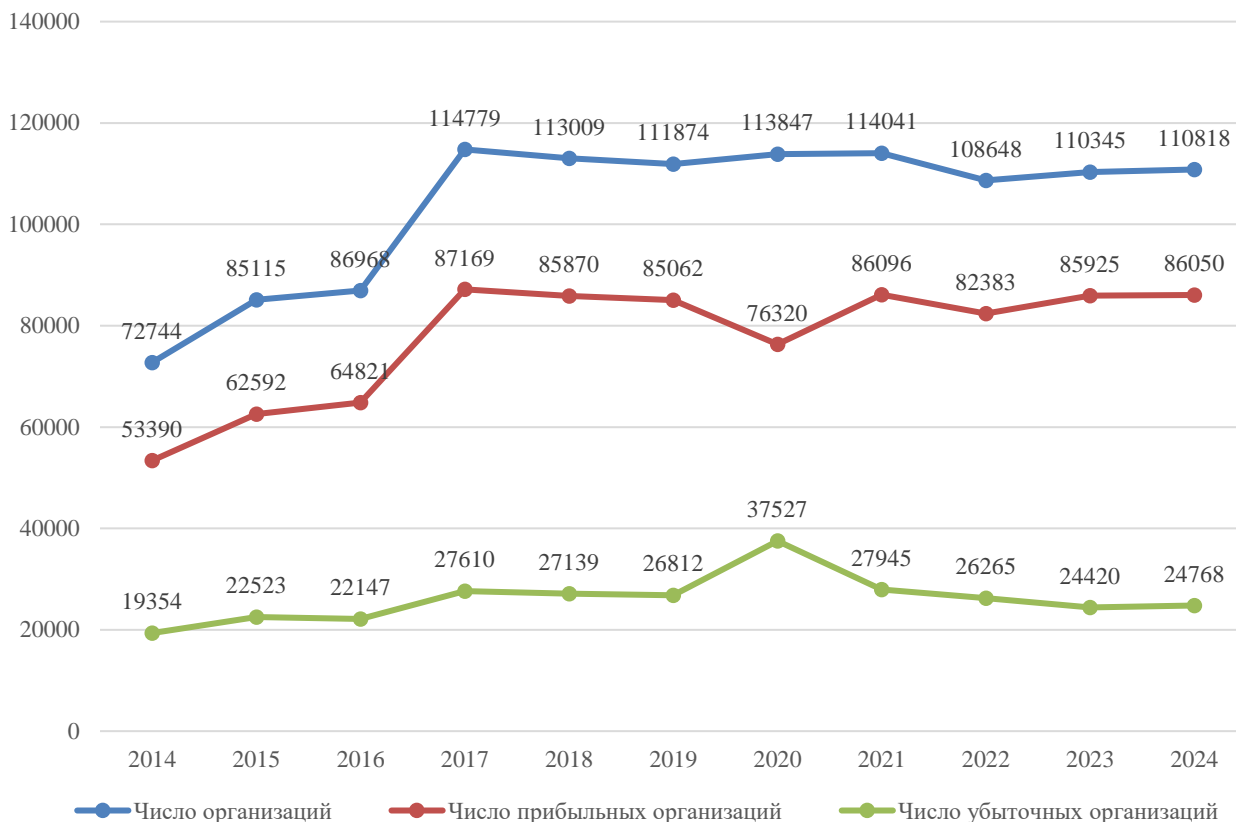


Рисунок 1 – Динамика и количественное соотношение организаций туриндустрии, ед. (источник: составлено автором)

За анализируемый период общее число организаций существенно выросло (с 72,7 до 110,8 тыс. ед.). Пик роста пришелся на 2017 год, после чего рынок стабилизировался на уровне 110–114 тыс. ед. Доля прибыльных организаций остается стабильно высокой, так в 2024 году – 77,6 % от общего числа компаний, что соответствует уровню 2014–2019 гг. В 2020 году число прибыльных организаций упало до минимума (76,3 тыс. ед.), а количество убыточных достигло пикового значения (37,5 тыс. ед.), что на 40–50% выше обычных средних значений. Начиная с 2021 года наблюдается планомерное сокращение числа убыточных компаний – с 27,9 до 24,7 тыс. ед. к 2024 году, что свидетельствует о постепенном финансовом оздоровлении туристско-сервисного сектора и адаптации бизнеса к новым условиям. Согласно данным Росстата [Р-Тур], по итогам 2024 года зафиксирован существенный рост (54,36 раза) сальдированного финансового результата (с 13,0 до 706,7 млрд руб.).

Эмпирические данные по использованию цифровых технологий в сфере туризма в России за последние годы (2023–2024 гг.) показывают устойчивый рост цифровой зрелости отрасли, особенно в части взаимодействия с клиентами.

В исследовании [6] подчеркивается, что «дальнейшее развитие цифровых платформ, мобильных приложений, искусственного интеллекта, больших данных, виртуальной и дополненной реальностей, как перспективных инновационных инструментов, необходимых для усиления конкурентных позиций предприятий в сфере гостеприимства и туризма будет реализовываться в формате экосистем, что поспособствует увеличению объемов внутреннего и въездного туризма, а также более полному удовлетворению потребностей туристов и получению дополнительной добавленной стоимости» [6, с. 2292].

Интеллектуальные и интеллектуализированные системы в сфере сервиса и туризма: понятие и видовой формат

Интеллектуальные и интеллектуализированные системы играют ключевую роль в преобразовании сферы сервиса и туризма, предлагая высокоэффективные решения для оптимизации процессов, улучшения качества обслуживания и повышения удовлетворённости клиентов. Современные технологии позволяют анализировать большие объёмы данных, осуществлять точную сегментацию рынков, формировать персонализированные предложения и создавать интерактивные сервисы, обеспечивая качественный сервис и уникальное впечатление для туристов и гостей. Внедрение таких систем способствует улучшению конкурентоспособности компаний, достижению лидерства на рынке и активному развитию новых направлений в индустрии гостеприимства и туризма.

Применительно к цифровизации бизнес-процессов туристических предпринимательских структур интеллектуальные и интеллектуализированные системы – это две ступени автоматизации бизнес-процессов, отличающиеся степенью автономности и способностью к обучению.

На основании обобщения и систематизации определений, представленных в современном информационном пространстве, под интеллектуальными системами поднимаются программные или программно-аппаратные комплексы, построенные на принципах искусственного интеллекта и способные решать задачи, требующие способностей, аналогичных человеческому разуму, таких как:

- анализ и интерпретация больших объемов данных;
- распознавание образов и речи;
- принятие рациональных решений;

– самообучение и адаптация к изменяющимся условиям.

Они позволяют автоматизировать сложные процедуры, повышать эффективность процессов, улучшать качество обслуживания и принимать оптимальные решения в условиях неопределенности и недостатка информации. В настоящее время интеллектуальные системы нашли широкое применение в сфере сервиса и туризма, что позволяет организациям существенно повысить качество обслуживания, оптимизировать производственные процессы и удерживать лидерство на рынке.

В свою очередь интеллектуализированные системы представляют собой более широкое понятие, включающее в себя интеграцию различных информационно-аналитических технологий и элементов искусственного интеллекта в существующие процессы и инфраструктуру организаций. Основное отличие от классических интеллектуальных систем состоит в том, что интеллектуализированные системы могут включать компоненты, не обладающие полноценной моделью искусственного интеллекта, но активно использующие интеллектуальные подходы для оптимизации и автоматизации существующих процессов. Целевая функция таких систем - создание так называемых «умных» решений, повышающих эффективность, качество обслуживания и способность к принятию верных решений.

Терминологическое и сущностно-содержательное соотношение вышеназванных понятий показано рисунке 2.



Рисунок 2 – Терминологическое и сущностно-содержательное соотношение понятий «интеллектуальные системы» и «интеллектуализированные системы» (источник: составлено автором)

Сформировав терминологическую определенность, логично обратиться к видовой идентификации вышеназванных систем, одновременно обозначив области их практического применения в сфере сервиса и туризма (табл.2).

Таблица 2 – Видовой формат интеллектуальных и интеллектуализированных систем*

Видовые компоненты	Функционал
Интеллектуальные системы	
Чат-боты и виртуальные ассистенты	Круглосуточный автоматизированный сервис обеспечивает бронирование и поддержку через анализ намерений пользователей, гарантируя мгновенную реакцию на запросы
Системы рекомендаций на базе ИИ	Собирают и анализируют предпочтения пользователей, сопоставляют их с существующими предложениями и предоставляют персонализированные рекомендации
Системы динамического ценообразования	Алгоритмы машинного обучения анализируют внешние факторы (спрос, сезонность, конкурентов) для установки оптимальных цен в реальном времени
Системы прогнозирования спроса	Позволяют прогнозировать спрос на основе анализа больших данных
Системы распознавание лиц и биометрической идентификации	Интеллектуальная идентификация гостей ускоряет регистрацию и усиливает безопасность объекта, исключая повторную проверку документов
Системы мониторинга и контроля качества	Непрерывный интеллектуальный мониторинг данных (видео, сенсоры, соцсети) обеспечивает раннее обнаружение и оперативное устранение проблем
Роботизированные средства обслуживания	Роботизация стандартных задач в сфере сервиса и туризма
Интеллектуализированные системы	
Системы управления отелями	Комплексные программные решения для автоматизации внутреннего учета и управления отелем, автоматизирующие прием и обработку заказов, расчеты и выставление счетов, управление номером и персоналом, планирование ремонтных работ и закупки оборудования
«Умные» отели и номера	Использование специализированных управляющих систем, которые объединяются в единую экосистему, контролируемую смартфонами, планшетами или голосовыми командами
CRM-системы	Системы аккумулируют полную историю предпочтений гостей для создания персонализированных предложений и повышения их лояльности
Системы, используемые на онлайн-платформах бронирования	Агрегации предложений от десятков тысяч поставщиков услуг — отелей, авиакомпаний, автопрокатов и экскурсий с целью быстрого и удобного сравнения предложений и бронирование нужных услуг



Системы анализа и обработки больших данных	Анализ больших данных и построение прогностических моделей
Роботизированные системы обслуживания	Обеспечивают автоматизацию рутинных операций и персонализированное взаимодействие с клиентами 24/7, минимизируя влияние человеческого фактора, снижая операционных расходов и повышая скорость предоставления сервиса

* (источник: составлено автором)



Заключение

По результатам обработки эмпирического материала и статистических массивов автором показано, что цифровые технологии являются драйвером, который определяет характер, интенсивность и качество цифровой активности, в том числе в сфере сервиса и туризма в России, где за последние годы отмечен устойчивый рост цифровой зрелости отрасли, особенно в части взаимодействия с клиентами.

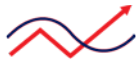
Исходя из вышеизложенного очевидно, что ключевым звеном цифровизации вышеуказанной сферы являются интеллектуальные и интеллектуализированные системы как единая экосистема, которая обеспечивает полный цикл цифровизации и автоматизации бизнес-процессов: от простой автоматизации существующих функций до полной автономии.

Применение интеллектуальных систем в сфере сервиса и туризма позволяет улучшить качество обслуживания, повысить удовлетворенность клиентов и добиться конкурентных преимуществ. Постоянное развитие технологий и появление новых решений свидетельствуют о том, что важность интеллектуальных систем продолжит расти, и их дальнейшее внедрение станет залогом успеха в сфере сервиса и туризма. Интеллектуализированные системы вносят существенные изменения в организацию работы гостиниц и туристических агентств, повышая качество обслуживания, снижая издержки и укрепляя позиции брендов на мировом рынке. Инвестиции в данные цифровые технологии становятся необходимым условием выживания и процветания в конкурентной среде XXI века.

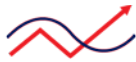
Определенная универсальность и системность изложенного материала делают возможным его применение не только в учебном процессе и его методическом сопровождении, но и в практической деятельности предпринимательских структур в сфере сервиса и туризма.

Список литературы

1. Росстат – Наука, инновации и технологии [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (Дата обращения: 01.04.2026).
2. Левченко, К. К. Методика оценки цифровой активности туристских организаций / К. К. Левченко, Т. П. Левченко // ЕГИ. – 2022. – №2 (40) [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-tsifrovoy-aktivnosti-turistskih-organizatsiy> (дата обращения: 01.04.2026).



3. Изъюров, Д. О. Цифровые технологии в сфере туризма / Д. О. Изъюров, О. П. Фесенко // Экономика и социум. – 2024. – №5–2 (120) [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-sfere-turizma> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Левченко, К. К., Развитие въездного туризма и его влияние на экономику территории : монография / К. К. Левченко, Т. П. Левченко. – Москва: Русайнс, 2018. –115 с. – ISBN 978-5-4365-2920-2 [Электронный ресурс]. – URL: <https://book.ru/book/931241> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Росстат – Туризм [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (Дата обращения: 01.04.2026).
6. Направления цифровой трансформации индустрии гостеприимства и туризма в современных условиях / С. К. Хамирзова, А. Р. Кумпилова, С. В. Калашникова, Э. А. Хачемизова // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 2283–2296. – DOI 10.18334/vines.13.4.119939.



УДК 004.056.55

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОНИТОРИНГА И АУДИТА СОБЫТИЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

IMPROVING MONITORING AND AUDIT OF INFORMATION SECURITY EVENTS

Орлова Татьяна Степановна, д.ф.н., профессор кафедры информационных технологий и статистики ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (УРГЭУ)

Саулич Никита Евгеньевич, магистрант кафедры информационных технологий и статистики ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (УРГЭУ)

Orlova Tatyana Stepanovna, Doctor of Philosophy, Professor of the Department of Information Technology and Statistics of the Ural State University of Economics (USUE)

Saulich Nikita Evgenievich, Master's student at the Department of Information Technology and Statistics at the Ural State University of Economics (USUE)

Аннотация. Статья посвящена вопросам совершенствования мониторинга и аудита событий информационной безопасности в контексте информационных систем Федеральной налоговой службы России (ФНС России). Акцент делается на растущей угрозе кибератак и утечек данных в государственных информационных ресурсах, особенно в условиях киберкриминальной активности и политически мотивированных атак. В статье анализируются типовые векторы атак, а также раскрываются современные требования к системам аудита и мониторинга, в частности к системам централизованного аудита событий информационной безопасности.

Abstract. This article examines improving the monitoring and auditing of information security events in the context of the information systems of the Federal Tax Service of Russia (FTS of Russia). It focuses on the growing threat of cyberattacks and data leaks in government information resources, particularly in the context of cybercriminal activity and politically motivated attacks. The article analyzes typical attack vectors and discusses modern requirements for audit and monitoring systems, particularly for centralized auditing of information security events.

Ключевые слова: информационная безопасность, Киберугрозы, мониторинг событий, кибератаки, системы SIEM.



Keywords: information security, cyber threats, event monitoring, cyber-attacks, SIEM systems.

Информационные системы ФНС России обеспечивают обработку налоговой отчетности, межведомственное электронное взаимодействие и предоставление цифровых услуг физическим и юридическим лицам. При этом осуществляется обработка значительных объемов информации ограниченного доступа, включая персональные данные и сведения, составляющие налоговую тайну, что требует обеспечения высокого уровня информационной безопасности [1].

В условиях роста количества компьютерных атак на государственные информационные ресурсы проблема защиты информации приобретает особую актуальность. Согласно аналитическим материалам ФСТЭК России, ENISA Threat Landscape 2025 и IBM X-Force Threat Intelligence Index 2025, государственный сектор остается одной из наиболее атакуемых сфер цифровой инфраструктуры. По данным компании «ЕСА Про», в 2025 году на государственные организации пришлось 73% всех утечек данных в России, а общий объем скомпрометированных данных превысил 105 млн строк [2]. Значительная часть атак связана с политически мотивированными действиями и кибершпионажем.

Эффективность защиты государственных информационных систем во многом зависит от процессов регистрации, мониторинга и анализа событий безопасности. Традиционные методы локального журналирования и ручного анализа становятся недостаточно эффективными из-за роста объемов данных и сложности современных атак. В связи с этим возрастает необходимость внедрения централизованных систем мониторинга и корреляции событий информационной безопасности (SIEM), позволяющих автоматизировать выявление инцидентов и повысить оперативность реагирования.

Особое значение для построения систем аудита имеет приказ ФСТЭК России от 11 апреля 2025 года № 117, вступающий в силу с 1 марта 2026 года [3]. Документ устанавливает требования к централизованному сбору, хранению и защите журналов аудита, а также к регулярной оценке защищенности государственных информационных систем.

Для исследования процессов обеспечения информационной безопасности применяются методы структурно-функционального моделирования и имитационного проектирования. Информационная инфраструктура ФНС России представляет собой сложную распределенную систему, обеспечивающую



централизованное хранение и обработку данных, межведомственное взаимодействие и поддержку электронного документооборота. Основными функциями информационных систем ФНС являются: обработка налоговой отчетности; автоматизация налогового администрирования; предоставление электронных сервисов; хранение и обработка персональных данных; межведомственный электронный обмен информацией.

Эмпирическое исследование предметной области направлено на сбор и анализ фактических данных, характеризующих текущее состояние киберугроз в государственном секторе, закономерности распространения инцидентов безопасности, типовые векторы атак на государственные информационные системы, а также реальные эксплуатационные требования к системам централизованного аудита событий безопасности. Данный анализ формирует необходимую эмпирическую базу для последующего обоснования проектных решений, выбора конфигурации системы и разработки имитационной модели.

Общая динамика кибератак. В первом квартале 2025 года с помощью хонипотов было выявлено 607,7 тыс. атак, что в 2,5 раза превышает аналогичный показатель предыдущего года, что свидетельствует как о повышении общей активности злоумышленников, так и о развитии инструментария обнаружения. По итогам 2025 года зафиксировано 9,3 млн случаев заражений в 38,5 тыс. организаций, при этом средняя интенсивность атак на одну компанию выросла на 51% по сравнению с предыдущим периодом [4]. Согласно отчету Positive Technologies, в большинстве случаев злоумышленники стремились получить доступ именно к защищаемым данным, а каждая пятая атака носила идеологический характер [5].

Структура выявленных угроз. На основе детального анализа инцидентов высокого уровня критичности, проведенного Центром кибербезопасности Фб за период 2024–2025 годов, выявлена следующая структура угроз. Наиболее распространенным типом вредоносной активности остались майнеры криптовалют – 37% всех критичных инцидентов (снижение с 42% во втором полугодии 2024 года до 31% в первом полугодии 2025 года). Второе место заняли атаки с ручным управлением (хищники) – 15%, требующие непосредственного взаимодействия атакующего с скомпрометированной инфраструктурой. Третье место заняли бэкдоры (программные закладки для скрытого удаленного управления) – 14% всех критичных случаев. Доля инцидентов с троянями удаленного доступа выросла с 4% до 13% [6].

Статистика утечек данных в государственном секторе. Согласно данным компании «Еса Про», государственные организации стали основной целью



хакерских атак в 2025 году: на них пришлось 73% всех утечек данных в России, что превышает 105 млн строк данных с записями о пользователях и компаниях. Всего за отчетный период в открытом доступе оказалось более 145 млн строк данных [7]. В компании F6 зафиксировали рост объема утекших строк почти на 68% (до 767 млн) при сокращении количества слитых баз данных на 50% – до 225 единиц, что свидетельствует о росте объемов каждой конкретной утечки [8].

Анализ основных векторов атак. Главным вектором атак стали загрузки пользователями вредоносных программ из непроверенных источников – 70% всех инцидентов за год. В первой половине 2025 года их доля выросла с 60% до 74% [7]. Фишинг остается ключевым первоначальным вектором атак АРТ-группировок: злоумышленники не ограничиваются простой рассылкой, используют вредоносные файлы, замаскированные под официальные документы, и многослойные техники обхода систем защиты [9]. Доля зараженных съемных носителей составила 9% от общего числа инцидентов, что особенно актуально для закрытых сегментов ГИС.

Атаки через привилегированные учетные записи. По данным команды VI.ZONE TDR, 39% киберинцидентов связаны с использованием или компрометацией привилегированных учетных записей. Наиболее распространенные техники: компрометация действующих учетных данных (57% случаев), манипуляции с учетными записями (создание скрытых администраторских прав) – 40% случаев, использование легитимных учетных записей для удаленного подключения (например, через SSH или RDP) – 15% случаев [10].

Тактики злоумышленников по MITRE ATT&CK. Согласно анализу, распределение тактик выглядит следующим образом: Defense Evasion (TA0005) – 30% инцидентов; Privilege Escalation (TA0004) – 20%; Execution (TA0002) – 17%; Persistence (TA0003) – 17%. В 2025 году выросла доля атак с выполнением и повышением привилегий, что коррелирует с общим усложнением атак и усилением мер аутентификации [11].

Эксплуатационные требования к SIEM-системам для крупных ГИС. Ключевым показателем производительности SIEM является количество событий, обрабатываемых в секунду (EPS). Крупные государственные информационные системы генерируют нагрузку от 5 000 до 100 000 EPS в зависимости от количества контролируемых устройств. Для ГИС ФНС России с учетом распределенной инфраструктуры прогнозируемый пик EPS составляет 10 000–20 000. Общий требуемый объем хранилища складывается из горячего хранения (NVMe/SSD, 3–7 суток) и холодного архива (до 5 лет с обеспечением



неизменяемости). При среднем размере нормализованного события 0,5–1,5 КБ и коэффициенте репликации 2 объем горячего хранилища может достигать 12 ТБ [12].

Требования к вычислительным ресурсам. Для SIEM-систем, построенных на кластерной архитектуре, требования определяются целевым значением EPS. Уровень до 2 500 EPS требует 8 ГБ оперативной памяти; уровень 5 000–7 500 EPS – 48 ГБ; уровень 7 500–10 000 EPS – от 48 до 256 ГБ ОЗУ на кластерный узел [13]. Для масштаба ГИС ФНС (ориентировочно более 10 000 EPS) требуется кластер из нескольких узлов с горизонтальным масштабированием.

Международные нормативные требования (сопоставление). NIST SP 800-92 (базовый документ по управлению журналами) рекомендует централизованную агрегацию логов, определение критических источников и защиту целостности с использованием защищенных протоколов. ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2021, гармонизированный с ISO/IEC 27001:2013, в разделах по логированию закрепляет обязательную регистрацию аутентификационных событий, детальное логирование действий администраторов и централизованную агрегацию [14]. Эти требования согласуются с российскими нормативными актами (приказ ФСТЭК № 117).

Обобщенные требования к системе аудита. На основе проведенного эмпирического исследования сформулированы следующие требования: обработка пиковых нагрузок EPS (до 10 000–20 000) с масштабируемой кластерной архитектурой; приоритет правил корреляции для контроля привилегированных учетных записей (PAM); обязательное использование защищенных каналов передачи (Syslog TLS) и механизмов неизменяемости логов (цифровая подпись, WORM); внедрение профилирования поведения (UEBA) или пороговых правил для детектирования аномалий; контроль действий со съемными носителями и веб-фильтрация.

Таким образом, в заключении отметим следующие основные аспекты. Для защиты государственных информационных ресурсов чрезвычайно важно использование централизованных систем мониторинга и корреляции событий (SIEM), которые способствуют оперативному обнаружению и реагированию на инциденты информационной безопасности. Анализ показал, что значительная часть инцидентов связана с использованием или компрометацией привилегированных учетных записей. Это требует установления жесткого контроля и применения механизмов регулярной оценки защищенности государственных информационных систем. Реализация эффективной стратегии



защиты информации должна опираться на комплексный подход, включающий как технические средства защиты, так и методы административного регулирования и контроля. Укрепление информационной безопасности также невозможно без систематического обучения работников принципам безопасности и методам противодействия потенциальным угрозам.

С учетом современных вызовов и возрастающей сложности атак, государственные органы должны не только использовать современные технологии для защиты данных, но и постоянно совершенствовать методы анализа и предотвращения инцидентов, а также усиливать международное сотрудничество в данной области.

Список литературы

1. Кострикина А.О., Лазунин К.А. Информационная безопасность в критической информационной безопасности // Проблемы научной мысли. – 2024. – Т. 4, № 1. – С. 82–85. – EDN NODVRW.
2. Нестеров А.В. Существует ли информационная безопасность, или Некоторые аспекты законопроекта Технического регламента «О безопасности информационных технологий» // Правовые вопросы связи. – 2007. – № 1. – С. 31–35. – EDN JTIUCG.
3. Противодействие фишингу: комплексный подход к защите пользователей и бизнеса / Н. С. Кольева, Т. С. Орлова, И. А. Жиделев, П. А. Козлов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2026. – № 1. – С. 510–515. – EDN CRQVCV.
4. Сапега А.В. Анализ рисков информационной безопасности предприятия // E-Scio. – 2023. – № 2(77). – С. 44–49. – EDN CTZCXW.
5. Баторов Б.О. Некоторые проблемы нормативно-правового регулирования защиты информации в органах внутренних дел Российской Федерации и пути их разрешения // Труды Академии управления МВД России. – 2022. – № 2 (62). – С. 121–127. – DOI 10.24412/2072-9391-2022-262-121-127. – EDN EOCSJV.
6. Павлов Е.О., Резниченко С.А. Организационно-правовые особенности аудита информационной безопасности в кредитных организациях Российской Федерации // Вестник РГГУ. Серия: Информатика. Информационная безопасность. Математика. – 2025. – № 3. – С. 36–53. – DOI 10.28995/2686-679X-2025-3-36-53. – EDN CEQJST.
7. Кольева Н.С., Кортенко Л.В., Кротова В.А. Анализ и диагностика цифровой трансформации IT-компании // Экономические системы. – 2025.



-
- Т. 18, № 4. – С. 90–106. – DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-90-106. – EDN OVMKUQ.
8. Косоруков А.А. Технологии искусственного интеллекта в сфере цифровой безопасности // Эффективное управление: научный альманах памяти профессора М.И. Панова: Сборник статей. Выпуск 6 (11). – Москва: ООО «Издательство «Перо», 2025. – С. 134–155. – EDN MSCLBO.
 9. Шерстюк В.П. Информационная безопасность в системе обеспечения национальной безопасности России, федеральные и региональные аспекты обеспечения информационной безопасности // Информационное общество. – 1999. – № 5. – С. 3–5. – EDN HRNTDF.
 10. Кольева Н.С., Брюханов П.В., Колесов Д.Д. Обеспечение информационной безопасности в бизнесе // Цифровая трансформация общества и информационная безопасность: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 19 мая 2023 года / Отв. за выпуск А.Ю. Коковихин, отв. редактор М.А. Панов. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2023. – С. 80–84. – EDN ESTZTV.
 11. Николаева, М. О. Информационная безопасность: современная картина проблемы информационной безопасности и защиты информации / М. О. Николаева // Мониторинг. Образование. Безопасность. – 2023. – № 1(1). – С. 51–57. – EDN IOIQDI.
 12. Чапис М.А. Информационная безопасность государства как правовой порядок обеспечения национальной безопасности в информационной сфере // Наукосфера. – 2024. – № 6-1. – С. 551–557. – DOI 10.5281/zenodo.11638587. – EDN JKTRGZ.
 13. Польшань К.О. Проблемы и особенности состояния информационной безопасности в соответствии с доктриной информационной безопасности Российской Федерации // Устойчивое развитие науки и образования. – 2019. – № 5. – С. 154–160. – EDN XNBSUW.
 14. Алейникова Д.И. Системы управления информационной безопасностью и событиями информационной безопасности // Технические средства защиты информации: материалы XXIII Международной научно-технической конференции, Минск, 08 апреля 2025 года. – Минск: Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, 2025. – С. 51–54. – EDN KFUOQD.

УДК 332.1

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В АРКТИЧЕСКИХ РЕГИОНАХ: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ

DIGITALIZATION OF ORGANIZATIONS IN THE ARCTIC REGIONS: CURRENT TRENDS

Кутузова Юлия Михайловна, студентка ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова»; e-mail: kutuzova.y@edu.narfu.ru

Комарницкая Лиана Игоревна, студентка ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова»; e-mail: komarnickaya.l@edu.narfu.ru

Научный руководитель: **Яхьяев Дилмурад Батырджанович**, к.э.н., старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова»; e-mail: d.yahyaev@narfu.ru

Аннотация. В статье рассматривается актуальная ситуация и перспективы развития цифровой трансформации в Арктической зоне Российской Федерации. Авторы обосновывают уникальное экономическое значение арктических регионов и отслеживают динамику численности арктических организаций в 2015-2024 гг. Выявлены основные препятствия для развития бизнеса в Арктике и показано, как цифровизация может помочь их преодолеть. На основе официальной статистики оценены три ключевых аспекта цифровой готовности арктических компаний: использование ПК, доступ в Интернет и наличие веб-сайтов. Проведен сравнительный анализ этих показателей по арктическим регионам и в целом по стране, что позволило сделать вывод о неравномерном цифровом развитии и структурных изменениях в ИТ-инфраструктуре Арктической зоны РФ.

Abstract. The article examines the current situation and prospects for the development of digital transformation in the Arctic zone of the Russian Federation. The authors substantiate the unique economic importance of the Arctic regions and analyze the dynamics of the number of Arctic organizations in 2015–2024. The main obstacles to business development in the Arctic have been identified, and the ways digitalization can help overcome them have been shown. Based on official statistics, three key aspects of the digital readiness of Arctic companies have been assessed: PC usage, Internet access, and website availability. A comparative analysis of these indicators was carried out for the Arctic regions and for the country as a whole, which allowed us to conclude about uneven digital development and structural changes in the IT infrastructure of the Arctic zone of the Russian Federation.

Ключевые слова: Арктическая зона РФ, цифровая трансформация, организации, персональные компьютеры, веб-сайт, статистика цифровизации.

Keywords: Arctic zone of the Russian Federation, digital transformation, organizations, personal computers, website, digitalization statistics.

Арктические регионы играют ключевую роль в экономике страны за счет значительных запасов углеводородов. В АЗРФ сосредоточено 13 % мировых запасов нефти и 30 % газа. Арктика представляет собой уникальную природную экосистему, которая не только богата полезными ископаемыми, но и обладает рекреационными ресурсами, являясь зоной рыболовства [9]. Также Арктика является территорией особого геостратегического назначения: в этом районе сосредоточен Северный морской флот – самый мощный и стратегически важный флот России, проходит Северный морской путь, который по протяженности почти вдвое короче традиционного пути через Суэцкий канал. Динамика количества организаций в арктических регионах РФ приведена на рисунке 1.

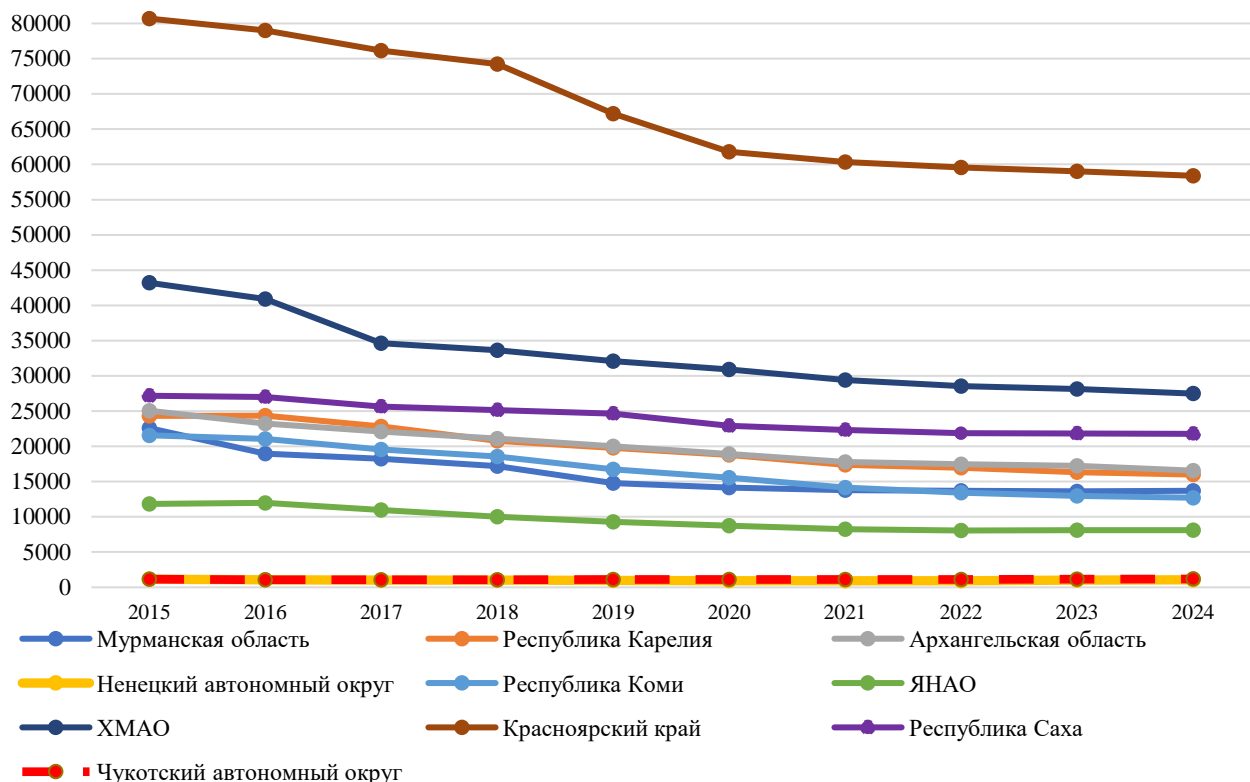


Рисунок 1 – Количество организаций в арктических регионах РФ в период с 2015 по 2024 гг. [5]

В Указе Президента РФ от 26.10.2020 № 645 (ред. от 27.02.2023) «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения

национальной безопасности на период до 2035 года» [8] сформулированы особенности Арктической зоны, определяющие специальные факторы для ее социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности в Арктике [2]. Среди них выделяются неравномерность промышленного освоения, экстремальные природные и климатические условия, высокая ресурсная зависимость, а также миграционный отток населения. Помимо этого, эксперты отмечают снижение количества организаций в Арктической зоне РФ (рис. 1), в связи с чем государство принимает меры по сохранению экономически активных хозяйствующих субъектов Арктической зоны РФ.

В России в 2015 году количество организаций составило 5 043 553, в 2023 году – 3 264 192, а в 2024 году количество организаций незначительно увеличилось до 3 271 669. Таким образом, с 2015 по 2023 год наблюдалось устойчивое ежегодное сокращение количества организаций, а в 2024 году впервые был зафиксирован незначительный рост по сравнению с предыдущим годом. Это свидетельствует о том, что на территории России ужесточилась денежно-кредитная политика ЦБ, ставка по кредиту была на уровне 20%, что сделало кредиты практически недоступными для малого и среднего бизнеса, но в 2024 году процентная ставка начала снижаться, что повлияло, в свою очередь, на рост количества организаций в России [4].

Ежегодно численность организаций в арктических регионах РФ снижается (рис. 1). Это может говорить о том, что в Арктике недостаточно условий для ведения бизнеса. Суровый климат, высокие налоги, большие издержки производства и т.д. – все это в совокупности влияет на то, что ежегодно предприятия уходят с рынка.

Одним из факторов, который может помочь решить проблемы Арктического региона, является цифровизация. Внедрение цифровых технологий в экономику организаций позволяет повысить их конкурентоспособность и производительность труда, создать дополнительные рабочие места и обеспечить экономическое развитие организации в целом [1]. Актуальность данного исследования заключается в том, чтобы рассмотреть, как организации в Арктической зоне РФ подготовлены к цифровой трансформации. Предприятия напрямую влияют на экономику региона и страны, поэтому важно проанализировать базовые показатели, влияющие на уровень цифровизации организаций.

При оценке цифровой готовности арктических организаций следует придерживаться иерархической логики: от самого доступного и базового показателя до сложного инструмента. Первым индикатором выступает доля

организаций, использующих персональные компьютеры как наиболее распространенный инструмент цифровизации. Следующим показателем является доля организаций, имеющих доступ к сети Интернет, так как наличие компьютерной техники не обозначает гарантированное подключение к сети. Далее рассмотрим долю организаций, обладающих собственным веб-сайтом. Данный показатель заведомо не может превышать долю организаций, располагающих ПК и доступом в Интернет, потому что для функционирования сайта необходимо соответствующее компьютерное оборудование и наличие возможности выхода в сеть. Следовательно, при переходе от показателя использования персональных компьютеров к показателю наличия веб-сайта доля организаций закономерно снижается. Данный иерархический подход позволяет поэтапно оценить глубину цифровизации в арктических районах.

Наиболее важным показателем при оценке уровня цифровизации является доля организаций, использовавших персональные компьютеры по арктическим регионам РФ. Данные за 2015–2024 гг. представлены на рисунке 2.

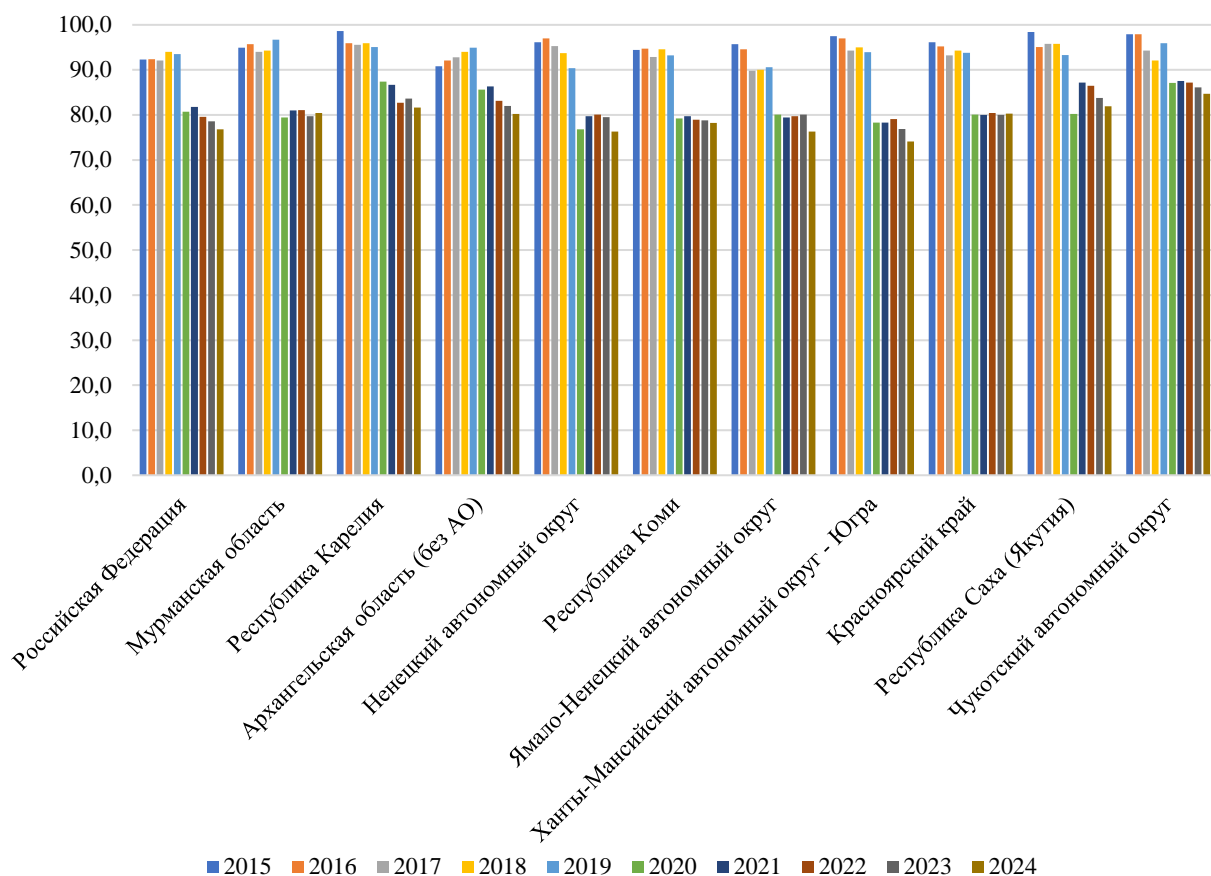


Рисунок 2 – Доля организаций, использовавших персональные компьютеры по арктическим регионам РФ с 2015 по 2024 гг. [7]

За анализируемый период (2015–2024 гг.) доля организаций АЗРФ, которые используют ПК, ежегодно снижается, также снижение происходит и в целом по РФ. Это обусловлено тем, что многие организации постепенно отказываются от персональных компьютеров и переходят на мобильные рабочие места. Такой подход позволяет работникам организаций работать удаленно, что позволяет организациям снизить издержки. Также некоторые организации могут отказываться от ПК, потому что современное программное обеспечение требует более мощного оборудования, что делает старые ПК неэффективными. В арктических регионах РФ снижение может происходить по нескольким причинам. Наиболее существенное влияние на уменьшение доли использования персональных компьютеров оказывает высокая стоимость IT-инфраструктуры в суровых климатических условиях Арктики. Содержание и использование компьютеров требует значительных финансовых затрат.

Следующий показатель (рис.3) отражает удельный вес организаций, использовавших Интернет по арктическим регионам РФ в период с 2015 по 2024 год.

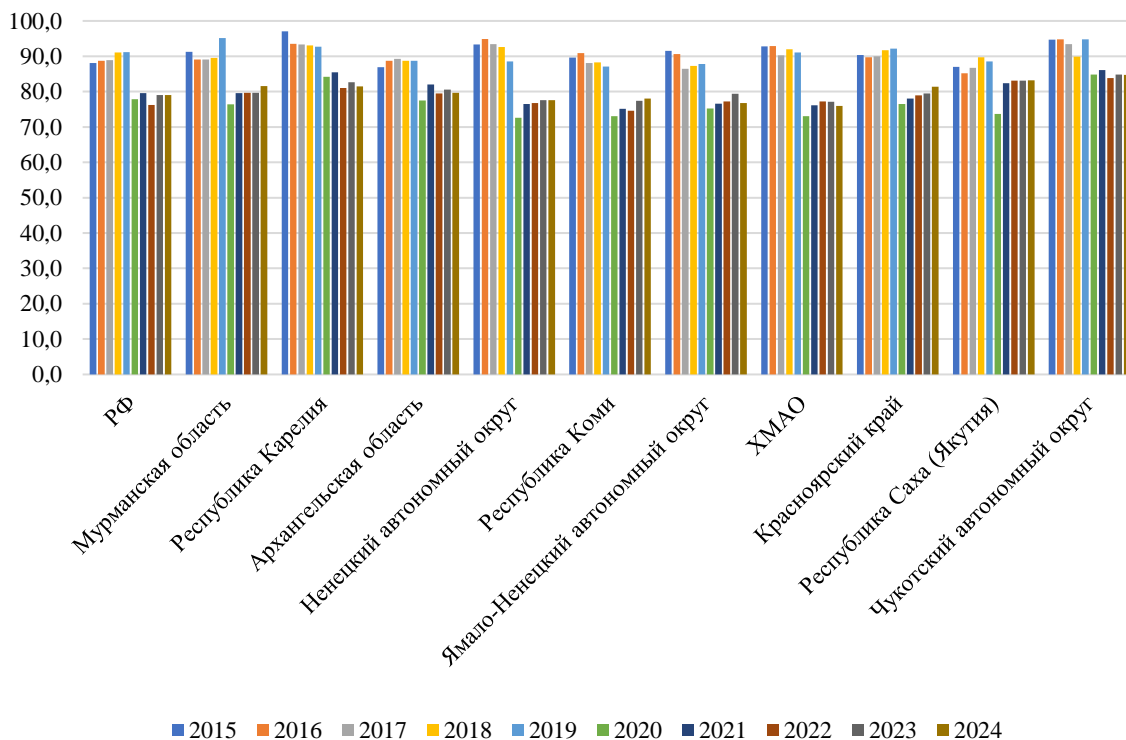


Рисунок 3 – Удельный вес организаций, использовавших Интернет по арктическим регионам РФ (процент, значение показателя за год) [6]

В рассматриваемом периоде (2015–2024 гг.) доля организаций, использовавших Интернет в целом по России, несущественно увеличивалась, это может зависеть

от того, что интернет стал неотъемлемой частью экономики. Он нужен для ускоренной обработки данных, поиска партнеров, клиентов и поставщиков и т.д., поэтому многие организации до 2019 года уже использовали сеть Интернет, но в 2020 году данный показатель резко сократился на 13,3 %. Вероятнее всего, такие изменения связаны с началом пандемии COVID-19, из-за которой многие компании столкнулись с финансовыми трудностями, что привело к сокращению инвестиций в информационную структуру. В период с 2020 по 2024 гг. доля организаций, использовавших интернет, не превышала 79,6 %.

Далее рассмотрим долю организаций Арктической зоны РФ, использовавших интернет в период 2015–2024 гг. Во всех регионах в период 2015–2019 гг. происходят незначительные колебания (снижение-увеличение) доли организаций. Это объясняется тем, что интернет стал базовым инструментом ведения бизнеса – без него невозможно оперативно обрабатывать данные, находить клиентов, также некоторые компании активно продвигают свои товары и услуги в сети интернет. В 2020 году во всех исследуемых регионах удельный вес организаций, использовавших интернет, уменьшился. Данное обстоятельство обусловлено падением качества связи и интернета на фоне карантинных ограничений. Также это может быть обусловлено тем, что многим организациям пришлось перейти на удаленную работу, и поэтому возросла нагрузка на спутниковые каналы (они являются основным видом связи в Арктической зоне РФ), из-за чего снизилась скорость интернета и увеличилась задержка сигнала. Еще одной причиной может являться то, что организации могли приостановить свою деятельность, но не прекратить, в статистике они засчитывались как действующие, но не использующие интернет.

В 2021 году произошел рост доли организаций, которые использовали интернет. Это обусловлено тем, что в 2021 году произошло послабление карантинных мер. Также в 2021 году Россия стала ставить в приоритет цифровизацию Арктической зоны РФ. 2021 год стал стартовым для инфраструктурных проектов бизнеса к цифровым условиям.

Проанализировав динамику удельного веса организаций, использовавших Интернет, перейдем к более узкому показателю – доле организаций в арктических субъектах РФ и РФ, имевших веб-сайт в сети Интернет, в период 2015–2024 гг. (рис.4). Данный показатель был выбран, потому что наличие веб-сайта в сети Интернет свидетельствует не только о подключении организации к сети, но и о готовности её к представлению информации о своей деятельности в Интернете.

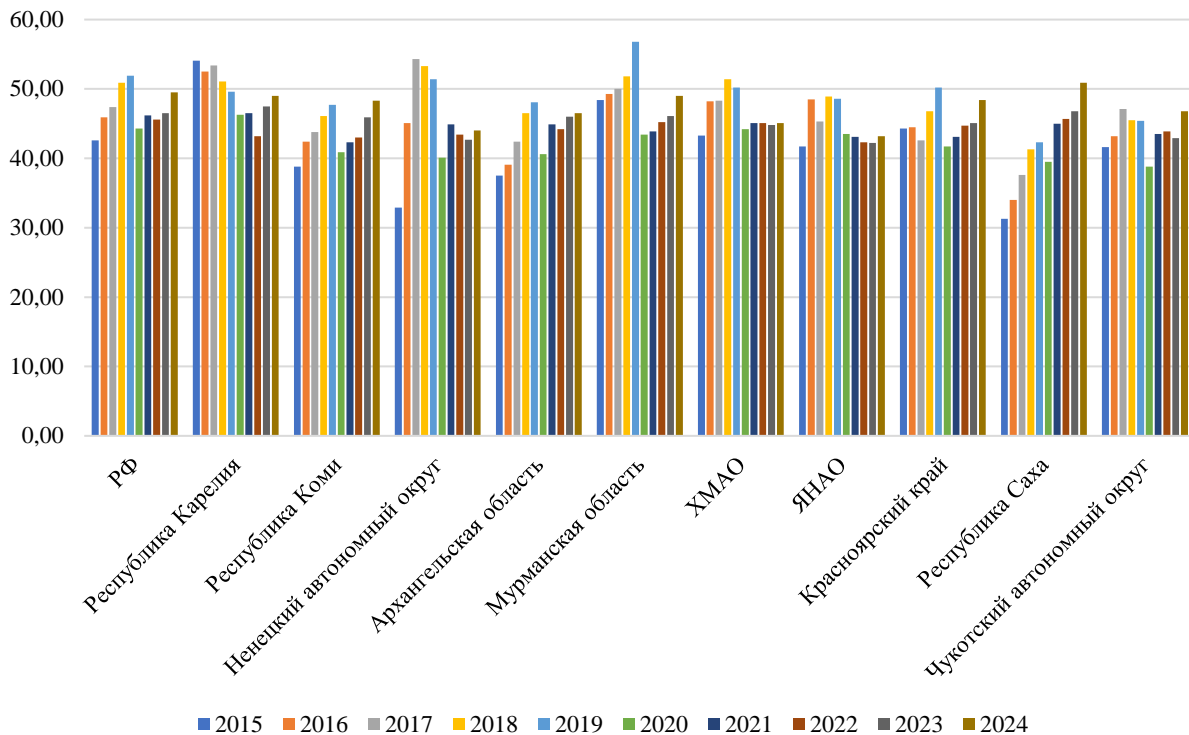
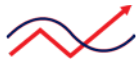


Рисунок 4 – Доля организаций в арктических субъектах РФ, имевших веб-сайт в сети Интернет, в общем числе организаций (процент, значение показателя за год) [3]

В период с 2015 по 2018 гг. доля организаций РФ и в регионах (за исключением Республики Карелии), имевших веб-сайт, постепенно увеличивалась, что говорит о положительном процессе цифровизации экономики. В 2019 году в ряде регионов данный показатель начал снижаться, но сокращение не было критичным. Однако в 2020 г. как в арктических регионах, так и в целом по стране произошло резкое снижение показателя. Наиболее вероятной причиной этого стало изменение методологии расчета показателя. В 2020 году были карантинные ограничения, вызванные COVID-19, но они наоборот должны были увеличить долю организаций, которые использовали веб-сайты в сети Интернет. В 2021–2024 гг. наблюдается частичная стабилизация показателя, но до полного восстановления до докризисных значений не произошло. Самое высокое значение показателя в 2024 году было в Республике Саха (Якутия) (50,9 %), и в Мурманской области, и Республике Карелия (49%), когда по стране этот показатель равен 49,5%. Наименьшее значение было в Ненецком автономном округе 44 % и в Ямало-Ненецком АО 43,2 %.

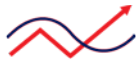
Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что Арктическая зона Российской Федерации характеризуется устойчивым сокращением ряда организаций. Это обусловлено тем, что организации не справляются с суровыми условиями и с

ужесточением денежно-кредитной политики России. В этих условиях цифровизация организаций выступает необходимым фактором, который может положительно повлиять на эту ситуацию.

Оценка цифровой готовности организаций в АЗРФ показала неоднозначную динамику. Доля организаций, использовавших персональные компьютеры по арктическим регионам РФ за период с 2015 по 2024 гг. в среднем по регионам, сократилась на 15,9%, когда по стране в среднем сократилась на 15,5%. Следовательно, у арктических организаций незначительно больше уровня РФ. Аналогичная ситуация наблюдается с показателем удельный вес организаций, использовавших Интернет по арктическим регионам РФ. В среднем по регионам доля сократилась на 11,41 %, а по РФ на 9,1%. При этом доля организаций в арктических субъектах РФ и РФ, имевших веб-сайт в сети Интернет, увеличилась на 5,73%, а по России на 6,9%. Арктические регионы демонстрируют положительную динамику цифрового развития. Таким образом, цифровое развитие организаций Арктической зоны РФ неравномерно: при росте доли организаций, которые имеют веб-сайт, происходит сокращение базовой ИТ-инфраструктуры (ПК, доступ в интернет). Это может свидетельствовать не о переходе к цифровой трансформации, а о структурных изменениях в экономике региона или о методологических особенностях учета.

Список литературы

1. Акбашева, Д. М. Цифровизация предприятия / Д. М. Акбашева, Ш. К. Бойчоров, Л. Б. Хыбыртова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 2. – С. 189–195. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.59.99.027.
2. Болотаева, О. С. Организационно-правовые подходы к цифровизации территорий Арктической зоны России / О. С. Болотаева // Право и государство: теория и практика. – 2021. – № 9 (201). – С. 259–262. – DOI 10.47643/1815-1337_2021_9_259.
3. Доля организаций, имевших веб-сайт в сети Интернет // Росстат; обработка ЕМИСС, 2026 [Электронный ресурс]. – URL: <https://fedstat.ru/indicator/43528> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Смирнов, Е. Н. Ужесточение глобальных финансовых условий и направления денежно-кредитной политики центральных банков / Е. Н. Смирнов, С. М. Смагулова // Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации: Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Москва, 28 апреля



-
- 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство АЛЕФ», 2023. – С. 122–128.
5. Социально-экономические показатели регионов России // Росстат; обработка «Если быть точным», 2026. Условия использования: Creative Commons BY 4.0 [Электронный ресурс]. – URL: https://tochno.st/datasets/regions_collection (дата обращения: 01.04.2026).
 6. Удельный вес организаций, использовавших Интернет, по субъектам Российской Федерации // Росстат; обработка Росстат, 2026 [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ikt_org.xlsx (дата обращения: 01.04.2026).
 7. Удельный вес организаций, использовавших персональные компьютеры, по субъектам Российской Федерации // Росстат; обработка Росстат, 2026 [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ikt_org.xlsx (дата обращения: 01.04.2026).
 8. Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. N 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/74810556/> (дата обращения: 01.04.2026).
 9. Цифровизация как фактор развития целевых арктических субпространств / А. М. Фадеев, И. В. Ильин, А. И. Левина [и др.] // Арктика и Север. – 2025. – № 58. – С. 84–101. – DOI 10.37482/issn2221-2698.2025.58.84.

УДК 336.1

АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АВТОНОМНЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

CURRENT ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF AUTONOMOUS NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Рыкова Инна Николаевна, доктор экономических наук, руководитель Центра отраслевой экономики Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации (НИФИ Минфина России), rykova@nifi.ru

Губанов Роман Сергеевич, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Центра отраслевой экономики Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации (НИФИ Минфина России), gubanof@mail.ru, Researcher

Inna N. Rykova – Doctor of Economics, Head of the Center for Sectoral Economics Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation (NIFI of the Ministry of Finance of the Russian Federation), rykova@nifi.ru

Roman S. Gubanov – Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher at the Center for Sectoral Economics, Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation (NIFI of the Ministry of Finance of the Russian Federation), gubanof@mail.ru

Аннотация. В статье описаны организационные условия функционирования автономных некоммерческих организаций. Проведено сравнение различных форм деятельности некоммерческих организаций и определены приоритеты их государственной поддержки. Представленная классификация видов эффективности в автономных некоммерческих организациях, ассоциациях и фондах направлена на дифференциацию решений по привлечению бюджетных средств для финансирования проектных и непрограммных расходов. В целях комплексной диагностики показателей финансово-хозяйственной деятельности некоммерческих организаций в статье представлены результаты рейтинговой оценки эффективности некоммерческих партнёрств в разрезе субъектов РФ. Среди ключевых элементов бюджетирования при финансировании автономных некоммерческих организаций авторами выделены: дотации на содержание; гранты и субсидии; целевые и инвестиционные программы; премии и финансовые достижения. Построение рейтинга ТОП-10 показателей эффективности АНО позволило дифференцировать эффекты от создания и

функционирования некоммерческих организаций, включая: суммарные сборы, выручку, результативность, объем поддержки социальных проектов и др.

Abstract. The article describes the organizational conditions for the functioning of autonomous non-profit organizations. It compares various forms of activity of non-profit organizations and identifies the priorities for their state support. The presented classification of types of efficiency in autonomous non-profit organizations, associations, and foundations is aimed at differentiating the decisions on attracting budget funds for financing project and non-program expenses. In order to provide a comprehensive diagnosis of the financial and economic performance of non-profit organizations, the article presents the results of a rating assessment of the efficiency of non-profit partnerships in the context of the Russian Federation regions. Among the key elements of budgeting for the financing of autonomous non-profit organizations, the authors highlighted: maintenance grants; grants and subsidies; targeted and investment programs; awards and financial achievements. The ranking of the TOP-10 ANO performance indicators allowed us to differentiate the effects of the creation and operation of non-profit organizations, including total fees, revenue, effectiveness, and support for social projects, among others.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, грант, организации, некоммерческие организации, субсидии

Keywords: budget, budgeting, grant, organizations, non-profit organizations, subsidies

Автономные некоммерческие организации (далее – АНО) – это специально созданные предприятия в форме юридического лица для предоставления услуг в социально значимых сферах без извлечения прибыли. В настоящее время актуальным вопросом является выбор оптимальных источников финансового обеспечения деятельности некоммерческих организаций. При этом вопросы бюджетирования некоммерческих организаций являются значимыми проблемами в системе финансового обеспечения социальных проектов.

Некоммерческие организации (далее – НКО) являются новыми участниками социальной политики. Финансирование их деятельности основывается на основе бюджетных средств государства. Развитие новых форм адаптации социальных сообществ к трансформации национальной экономики реализуется за счет проектов и программ НКО [2].

Составление и исполнение бюджетов на цели развития некоммерческих организаций ориентировано на социальные эффекты и повышение эффективности государственных финансовых ресурсов в условиях возрастающей роли государственных программ и национальных проектов России [8].

Стимулирование механизмов предоставления грантов некоммерческим организациям обуславливается необходимостью модернизации процессов

бюджетного субсидирования и внедрения комплекса мер методического и организационного сопровождения бюджетных затрат [3].

Как отмечают, Макеева О.С., Штефан М.А., в структуре источников финансирования деятельности некоммерческих организаций по степени участия учредителей НКО выделяют: членские взносы и паевые вклады; вступительные и учредительные взносы. По характеру целевому бюджетного финансирования можно выделить: субвенции, субсидии и гранты. По источникам, привлечённым от физических и юридических лиц, можно сгруппировать: пожертвования; благотворительные взносы и добровольные взносы, гранты. По уровню финансовой результативности деятельности некоммерческих организаций существует классификация на: доход от собственной предпринимательской деятельности и доход от прочих операций [9].

По мнению Солтановой А.Д. под бюджетом понимается совокупность финансовых ресурсов государства, аккумулируемых за счет муниципальных и федеральных фондов денежных средств, служащих целевым источником поддержки некоммерческих организаций [10].

С позиции других учёных, бюджет, используемый для финансирования деятельности некоммерческих организаций более, чем на 50% состоит из средств, полученных данными организациями за счет грантов.

В соответствии с требованиями учредителей к организации деятельности автономных некоммерческих организаций особенностями функционирования данных структур являются следующие отличительные черты (таблица 1).

Таблица 1 – Организационные условия управления в автономных некоммерческих организациях [1]

Параметры	Цели деятельности	Структура управления
1. Отсутствие членства ввиду того, что право собственности принадлежит не всему обществу, а только отдельным участникам	Здравоохранение Культура	Собрание учредителей
2. Право на учреждение, как для юридических лиц, так и для физических лиц.	Наука Право	Единоличный руководитель, назначение которого осуществляется учредителем
3. АНО не отвечает по обязательствам учредителей, а учредители не несут ответственность за обязательства автономной некоммерческой	Физическая культура и спорт	Директор или Председатель Совета директоров

организации		
-------------	--	--

Контроль и мониторинг результатов экономической деятельности субъектов права, имеющих взаимосвязь с бюджетополучателями - АНО позволит повысить объем взимаемых налоговых платежей в государственную финансовую систему. Качество выполнения автономными некоммерческими организациями своих социальных и общественных задач обуславливается достижением анализируемых компаний следующих объективных факторов, влияющих на рейтинговую позицию НКО [12]. Сравнительная оценка организационно-правовых форм и форм собственности позволила выявить следующие противоречия и закономерности в функционирования автономных некоммерческих организаций (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнение различных форм деятельности некоммерческих организаций [14]

Организационно-правовой характер	Автономная некоммерческая организация	Ассоциация	Фонд
Цель	Оказание услуг в общественных интересах	Защита интересов участников НКО	Благотворительность
Доходы	Гранты, плата за услуги, пожертвования	Членские взносы, пожертвования	Целевые капиталы, пожертвования
Имущество	Становится собственностью АНО и не подлежит возврату	Деление объектов имущества между членами	Используется на цели обеспечения уставной деятельности и списывается на счета расходов
Господдержка	Гранты Субсидии Социальные заказы	Ограничена целями	Гранты

По цели деятельности АНО отличаются от фондов и ассоциацией, которые функционируют в аналогичной правовой форме – некоммерческие предприятия, тем, что оказание услуг обеспечивает удовлетворение общественных интересов.

По объему доходов автономная некоммерческая организация аккумулирует следующие виды целевых поступлений из бюджетной системы РФ: гранты и пожертвования, услуги, в то время как в фондах и ассоциациях – членские взносы, пожертвования и целевые капиталы.

Муниципальные образования, субъекты Российской Федерации и РФ, являясь публичными субъектами гражданского права, не имеют право быть учредителями автономных некоммерческих организаций [5].

Рассмотрим виды эффективности, оцениваемые применительно к условиям и достижениям деятельности автономных некоммерческих организаций (табл. 3).

Таблица 3 – Классификация видов эффективности в АНО, Ассоциациях и фондах *

Параметры	Автономная некоммерческая организация
Общественная	Объем средств, инвестированных в экологические проекты. Доля дохода от улучшения деятельности благополучателей, использующих услуги АНО
Экономическая	Индекс соотношения объема поступлений от оказания услуг и расходов на обслуживание имущества, принадлежащего АНО на правах собственности. Доля денежных поступлений в структуре балансовой стоимости активов
Коммерческая	Окупаемость частных инвестиций в коммерческие проекты АНО. Чистый приведенный доход. Внутренняя норма рентабельности инвестиций
Бюджетная	Доля грантов, привлеченных в качестве господдержки в структуре капитала. Коэффициент соотношения субсидий и суммы капитала АНО. Удельный вес средств, привлеченных в АНО по социальному заказу в структуре капитала

*Источник: составлено по данным: [13]

Рассмотрим важнейшие формы бюджетирования, используемые в практике деятельности некоммерческих организаций (рис.1).



Рисунок 1 – Элементы бюджетирования при финансировании АНО [10]

В связи с отсутствием универсального инструментария оценки эффективности функционирования АНО, целесообразно выстроить модель их диагностика по определенным правилам, среди которых выделяется индексный метод оценки. Значительный практический интерес вызывает индекс общественности, рассчитываемый как частное от деления доходов АНО от оказания общественных благ на доходы от выпуска частных благ. Среди ключевых направлений деятельности автономных некоммерческих организаций преобладают: защита трудовых прав и интересов членов профсоюзов (13,4%); развитие спорта и пропаганда здорового образа жизни (13,1%); предоставление образовательных услуг (12,7%). По результатам мониторинга деятельности автономных некоммерческих организаций в 2025 году индексы показателей эффективности в рейтинговой модели распределились следующим образом (рис. 2).



Рисунок 2 – ТОП-10 показателей эффективности АНО с наибольшими диспропорциями в 2025 году [12]

В число официальных доходов АНО входит сумма денежных средств и стоимостная оценка имущества, безвозмездно переданных в некоммерческий сегмент от хозяйственных обществ, за исключением случаев использования целевого капитала [11].

Реалии таковы, что несмотря на положительные тренды развития АНО в период 2020–2025 гг., существуют нерешенными проблемы, связанные с учётом и контролем средств и имущества, поступающих в распоряжение руководителей организаций некоммерческого сектора России. Об этом свидетельствуют данные заключений Счётной Палаты Российской Федерации, из которых следует о том, что допущенные АНО правонарушения приводят к значительным потерям бюджетных средств, снижая уровень бюджетной эффективности. Наиболее распространёнными ошибками и нарушениями в учёте автономных некоммерческих организаций являются: отсутствие учётной политики организации с вероятностью 14%; непредставление в налоговые органы и статистические органы контроля данных о начисленных и подлежащих взиманию обязательных платежей АНО; полное отсутствие ведения управленческого учёта у 252 автономных некоммерческих организаций, что указывает на наличие 2% компаний с нарушением методологии контроля и

ревизии [13]. Констатация фактов о выявленных Сетной Палатой РФ нарушениях формирования потоков бюджетных средств в системе учёта бюджетополучателей свидетельствует о необходимости усиления аудита и контроля в рамках проектного управления бюджетными расходами на цели поддержки автономных некоммерческих организаций.

Таким образом, объем государственной поддержки автономных некоммерческих организаций является достаточным для удовлетворения потребностей текущего бюджета их хозяйственной деятельности. Однако, для целей расширения границ социального развития и организации проектной деятельности целесообразно совершенствовать механизмы предоставления грантовой поддержки. Наряду с бюджетным субсидированием, прямыми дотациями и внешними инвестициями, позволяющими решать задачи реализации государственных программ и национальных проектов, инновационные решения и грантосоискательство по новым социальным проектам позволит интегрировать процессы освоения АНО социального сектора в масштабы программных задач инфраструктурного развития экономики России.

Список литературы

1. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/c7d4313ea76843ee327f699ed692067c62c65d72/?ysclid=mlkzwrn0x4753932125 (дата обращения: 13.02.2026).
2. Балашов А. И. Управление инновациями на рынке социальных услуг: Монография. – СПб.: Изд-во СПбГИПСР, 2021. – 131 с.
3. Васюнина М.Л. К вопросу о бюджетных субсидиях научно-технологической направленности // Финансы. – 2025 № 9. – С. 11–18.
4. Гончаров В.В., Поярков С.Ю., Мороз Е.Ф., Востриков К.В., Хасаева А.И., Папба Л.А. Автономные некоммерческие организации в России: объекты или субъекты общественного контроля? // Аграрное и земельное право. 2020. – № 10 (190). – С. 54–57.
5. Ефимова О.В. Некоторые правовые особенности некоммерческой автономной организации // Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. – 2023. – № 3 (70). – С. 61–65.
6. Журухин Г.И., Мокронос А.Г., Илларионов И.В. Справедливые нормативы стоимости социальных услуг // Journal of New Economy. – 2023. – Т. 24. – № 2. – С. 104–125.

7. Золотарева А., Киреева А. Анализ механизмов государственной поддержки негосударственных некоммерческих организаций – М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2018. – С. 84.
8. Климанов В.В., Тимушев Е.Н. Приоритетные расходы федерального бюджета // Финансы. – 2025. – № 10. – С. 24–31.
9. Макеева О.С., Штефан М.А. Источники финансирования деятельности некоммерческих организаций: понятие, классификация, особенности формирования и использования // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 35 (329).
10. Солтанова А.Д. Роль бюджета в финансовом обеспечении некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм // Тенденции развития науки и образования. – 2025. – № 122-2. – С. 175–179.
11. Artamonova A. S. (2021). Financial resources management and assessment of the non-profit sector's social efficiency. *Journal of New Economy*, vol. 22, no. 4, pp. 97–115.
12. Региональный рейтинг третьего сектора «Регион-НКО – 2025». VI выпуск рейтинга субъектов Российской Федерации по уровню и качеству развития некоммерческого сектора. Результаты специального проекта Общественной палаты Российской Федерации в партнёрстве с рейтинговым агентством «РАЭКС-Аналитика». – Москва 2025. – 102 с.
13. ФГИС «Единый реестр контрольных (надзорных) мероприятий / Единый реестр проверок» [Электронный ресурс]. – URL: <https://proverki.gov.ru/portal> (дата обращения: 13.03.2026)
14. Что такое автономная некоммерческая организация (АНО) [Электронный ресурс]. – URL: <https://kurs.alfabank.ru/articles/chto-takoe-avtonomnaya-nekommercheskaya-organizaciya-ano?ysclid=ml10ukstb8653373327> (дата обращения: 13.02.2026)

List of references

1. Federal Law No. 7-FZ dated January 12, 1996 (as amended on December 28, 2025) «On Non-Profit Organizations» URL https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/c7d4313ea76843ee327f699ed692067c62c65d72/?ysclid=mlkzwrn0x4753932125 (accessed: 02/13/2026)
2. Balashov A. I. Innovation management in the social services market: Monograph. – St. Petersburg: Publishing House of the St. Petersburg State University of Economics, 2021. - 131 p.
3. Vasyunina M.L. On the issue of budget subsidies of scientific and technological orientation // Finance. 2025 No. 9, pp. 11-18.

4. Goncharov V.V., Poyarkov S.Yu., Moroz E.F., Vostrikov K.V., Khasaeva A.I., Papba L.A. Autonomous Non-Profit Organizations in Russia: Objects or Subjects of Public Control? // Agrarian and Land Law. 2020. No. 10 (190). Pp. 54-57.
5. Efimova O.V. Some Legal Features of a Non-Profit Autonomous Organization // Scientific Works of the Russian Academy of Advocacy and Notary. 2023. No. 3 (70). Pp. 61-65.
6. Zhurukhin G.I., Mokronosov A.G., Illarionov I.V. Fair standards of the cost of social services // Journal of New Economy. 2023 V. 24. No. 2 Pp. 104 - 125.
7. Zolotareva A., Kireeva A. Analysis of the Mechanisms of State Support for Non-Governmental Non-Profit Organizations – Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2018. – p. 84.
8. Klimanov V.V., Timushev E.N. Priority Expenditures of the Federal Budget // Finance. 2025 No. 10. pp. 24-31.
9. Makeeva O.S., Stefan M.A. Sources of Financing for Non-Profit Organizations: Concept, Classification, and Features of Formation and Use // International Accounting. 2014. No. 35 (329).
10. Soltanova A.D. The Role of the Budget in the Financial Support of Non-Profit Organizations of Various Legal Forms // Trends in the Development of Science and Education. 2025. No. 122-2. Pp. 175-179.
11. Artamonova A. S. (2021). Financial Resources Management and Assessment of the Non-Profit Sector's Social Efficiency. Journal of New Economy, vol. 22, no. 4, pp. 97–115.
12. Regional rating of the third sector “Region-NGO – 2025”. VI issue of the rating of the constituent entities of the Russian Federation by the level and quality of development of the non-profit sector. Results of a special project of the Public Chamber of the Russian Federation in partnership with the rating agency RAEX-Analytics. Moscow 2025. 102 p.
13. FGIS "Unified Register of Control (Supervisory) Measures / Unified Register of Inspections" URL. <https://proverka.gov.ru/portal> (date of access: 13.03.2026)
14. What is an Autonomous Non-Profit Organization (ANO) URL. <https://kurs.alfabank.ru/articles/chto-takoe-avtonomnaya-nekommercheskaya-organizaciya-ano?ysclid=mll0ukstb8653373327> (accessed on 13.02.2026)



О ЖУРНАЛЕ

Научное сетевое издание «Экономические исследования» – это интернет-журнал для публикации результатов научных экономических исследований, информационно-аналитических и информационно-практических материалов. Периодичность выхода сетевого издания «Экономические исследования» – 4 раза в год. **Статьи в журнале размещаются бесплатно.**

Сетевое издание «Экономические исследования» зарегистрировано как самостоятельное средство массовой информации в федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций в 2010 году (свидетельство о регистрации Эл № ФС77-39427 от 15.04.2010) и при смене учредителя перерегистрировано в 2022 году (свидетельство о регистрации серия Эл № ФС77-83525 от 24 июня 2022 г.). Международный код ISSN 2079-9446.

С 2010 года сетевое издание «Экономические исследования» размещается в открытом доступе (бесплатно) на сайте <http://myeconomix.ru> и с 2011 года в научной электронной библиотеке «eLIBRARY.RU» (<http://elibrary.ru>).

Статьи, опубликованные в научном сетевом издании «Экономические исследования», учитываются при защите магистерских, кандидатских и докторских диссертаций.

Редакция журнала принимает к публикации научные, информационно-аналитические, информационно-практические статьи по следующим направлениям:

1	Экономика отраслей и предприятий
2	Маркетинг
3	Менеджмент
4	Предпринимательство
5	Управление качеством
6	Финансы
7	Управление инновациями
8	Инвестиционная деятельность
9	Организация производства
10	Бухгалтерский учёт
11	Информационные технологии в экономике
12	Математические методы в экономике
13	Региональная экономика
14	Макроэкономика
15	Мировая экономика
16	Разное



Основные разделы журнала: статьи, материалы из монографии, темы из учебного пособия, итоги конкурса, статистический обзор, вопрос-ответ, информация о журнале.

УСЛОВИЯ ПУБЛИКАЦИИ

Редакция принимает к рассмотрению статьи в электронной версии объемом не менее 6 и не более 10 страниц (текст через одинарный интервал), то есть от 10 000 до 15 000 знаков (без пробелов). Все статьи подлежат обязательному внутреннему (в редакции журнала) рецензированию. За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей. Материалы публикуются в авторской редакции.

Оригинальность авторского текста по системе АНТИПЛАГИАТ (www.antiplagiat.ru) должна составлять не менее 70%.

ПОРЯДОК РАЗМЕЩЕНИЯ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ

1. Вы отправляете с сайта <https://myeconmix.ru/> следующие материалы (отдельными файлами):

Сведения об авторе: учёная степень (если имеется), место работы (учебы), должность, контактный телефон, адрес, e-mail, индекс и почтовый адрес.

Текст статьи, оформленный в следующей последовательности: УДК, заголовок; ФИО, учёная степень (если имеется), место работы (учебы), должность; аннотация и ключевые слова в начале статьи на русском и английском языках; текст; список литературы в конце статьи.

2. Факт отправки статьи, подготовленной одним или несколькими авторами, является принятием условий договора оферта и политики обработки и хранения персональных данных. Вы (один или несколько авторов) заключаете договор оферта о предоставлении права использования произведения.

3. Редколлегия журнала рецензирует Вашу статью до 15 дней и информирует Вас о результатах.

4. Если статья успешно прошла внутреннее рецензирование, то Вы получаете уведомление от редакции о допуске статьи к бесплатной публикации.

5. Статья размещается в ближайшем номере интернет-журнала, а затем в научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU. После размещения статьи, автор не имеет права публиковать её ни в печатном, ни в электронном форматах ни в



каких других изданиях. В ссылках на статью обязательно должны указываться исходные данные электронной версии.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЬИ

Текст статьи в формате Word (.doc) шрифтом Times New Roman, размером 14pt, через одинарный интервал, выравнивание текста по ширине, без переноса слов, не использовать подчеркивания, курсив, жирный и полужирный шрифты. Таблицы в формате Word. Графики и иллюстративные рисунки в формате Excel. Не использовать сканированные, экспортированные или взятые из Internet графические материалы. Формулы в редакторе Microsoft Equation 3, по центру без оставления пустых строк до и после.

Примеры оформления названий рисунков и таблиц:

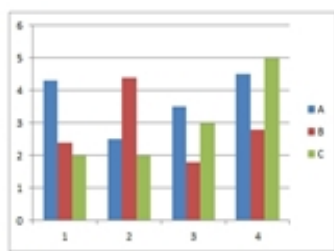


Рисунок 1 – Динамика объёмов производства

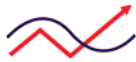
Таблица 5 – Структура себестоимости

Пример библиографического описания статей, опубликованных в интернет-журнале «Экономические исследования»:

Семёнов А.Б. Факторы развития венчурного предпринимательства // Сетевое издание «Экономические исследования» [Электронный ресурс]. – 2019. – № 4. – URL: <http://myeconomix.ru>. – Загл. с экрана.

Редакционная коллегия:

- ✓ Горшенина Е.В., д.э.н., профессор, Почётный работник высшего профессионального образования РФ, руководитель учебно-методического отдела ООО «ИнтерКонсалт» – главный редактор;
- ✓ Беденко Н.Н., д.э.н., канд. филос. наук, доцент, Почетный работник сферы образования РФ, заведующая кафедрой экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»;



- ✓ Вицелярова К.Н., к.э.н., доцент кафедры социально-культурной деятельности ФГБОУ ВО «Краснодарский государственный институт культуры»;
- ✓ Горшенин А.Н., к.э.н., глава экспертного совета портала foodsmi.com, генеральный директор ООО «ИнтерКонсалт»;
- ✓ Гурский Р.В., журналист, преподаватель высшей школы, журналист-редактор портала пищевой промышленности foodsmi – зам. главного редактора;
- ✓ Мансурова Н.А., к.э.н., доцент кафедры математической статистики и системного анализа ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»;
- ✓ Мирончев М.М., магистр менеджмента, руководитель отдела маркетинга ООО «ИнтерКонсалт», главный редактор сетевого издания «Портал пищевой промышленности «Foodsmi»;
- ✓ Смородова А.А., к.э.н., доцент кафедры математической статистики и системного анализа ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет».

Учредитель журнала: ООО «ИнтерКонсалт»

E-mail: mail@iksystems.ru

Web-site: <https://www.iksystems.ru>