

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



26 2026  
ЧАСТЬ V

16+

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 26 (629) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

Жураев Хусниддин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук  
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук  
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук  
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук  
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)  
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)  
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук  
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)  
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук  
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук  
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук  
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук  
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук  
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук  
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения  
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)  
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук  
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук  
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук  
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук  
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук  
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук  
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук  
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук  
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук  
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук  
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук  
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)  
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)  
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук  
Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук  
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук  
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук  
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры  
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)  
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук  
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

*Международный редакционный совет:*

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)  
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)  
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)  
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)  
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)  
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)  
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)  
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)  
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)  
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)  
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)  
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)  
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)  
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)  
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)  
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)  
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)  
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)  
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)  
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)  
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

---

---

На обложке изображена *Александра Сергеевна Дубровина* (1986), кандидат биологических наук, старший научный сотрудник Федерального научного центра биоразнообразия наземной биоты Восточной Азии Дальневосточного отделения Российской академии наук.

Александра Сергеевна родилась в селе Черноручье Лазовского района Приморского края. В 2008 году она окончила Дальневосточный государственный университет по специальности «биохимия», а в 2010 году защитила диссертацию на соискание степени кандидата биологических наук по специальности «биотехнология».

Область научных интересов Александры Дубровиной — биотехнология. Ее работа посвящена разработке новых подходов для направленной регуляции свойств растений, ведущих к изменению их продукционных свойств, стрессоустойчивости и других характеристик в желаемом направлении.

В настоящее время разработка новых подходов для изменения различных характеристик растений — чрезвычайно актуальная задача, поскольку получение высокопродуктивных и высокоустойчивых растений с помощью экологически чистых и генетически безопасных подходов до сих пор остается нерешенной проблемой, которая приводит к многомиллионным потерям вследствие снижения или потери урожайности сельскохозяйственных культур в нашей стране.

Александра Сергеевна показала, что с помощью обработки поверхности растения экзогенными дцРНК

и киРНК можно вызвать замолкание генов, активная экспрессия которых препятствует повышению качества определенных характеристик растений, и определила возможность влияния на экспрессию генов растений и направленного изменения исследуемых свойств растений с помощью внешней обработки поверхности растения водными растворами двухцепочечных РНК.

Дубровина — лауреат премии Президента Российской Федерации в области науки и инноваций для молодых ученых за 2021 год. Премия присуждена за развитие новых подходов для индукции РНК-интерференции и направленной регуляции работы генов растений. Показана возможность регулировать экспрессию генов растений и целенаправленно изменять их свойства путем внешней обработки поверхности растения растворами двухцепочечных РНК.

Александра Сергеевна также удостоена медали РАН с премией для студентов высших учебных заведений (2008); является победителем российского конкурса «Для женщин в науке» L'Oreal (2013); удостоена премии имени академика ВАСХНИЛ Б. А. Неунылова по направлению «физико-химическая биология» за цикл работ «Изучение механизмов устойчивости к стрессам и старения у растений с помощью молекулярно-биологических методов» (2015).

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---



## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

#### **Асташов М. С.**

Обеспечение корпоративной безопасности.  
Памятка на случай угроз ..... 289

#### **Ви́ра Д. Ю.**

Основные средства предприятия:  
эффективность управления и источники  
формирования..... 293

#### **Долбня Т. А., Томус И. Ю.**

Современные подходы и методы оценки  
уровня производственной безопасности  
и профессиональных рисков ..... 296

#### **Кабье О. К.**

Анализ тенденций экономического развития  
Кот-д’Ивуара за период с 2010 по 2025 год.... 298

#### **Колесникова А. Н.**

Крупнейшие экономические форумы  
России как инструменты национального  
экономического развития ..... 300

#### **Кондратюк Т. С.**

Актуальность совершенствования кадрового  
обеспечения системы муниципального  
управления ..... 302

#### **Насыров В. Ю.**

Развитие международного сотрудничества  
в Благовещенске: управленческий аспект ..... 305

#### **Пашко А. В.**

Адаптация зарубежного опыта  
регионального хозяйствования для  
совершенствования политики развития  
Дальнего Востока России ..... 308

#### **Пашко А. В.**

Социально-экономическое  
развитие Дальнего Востока России:  
итоги 2025 года, прогноз на 2026–2028 годы  
и направления совершенствования  
региональной политики ..... 313

#### **Позднякова Е. Ю.**

Управление оборотным капиталом как  
фактор обеспечения экономической  
безопасности в условиях экономической  
нестабильности ..... 323

#### **Попова Е. Д.**

Характеристика государственной  
поддержки агропромышленного  
комплекса Амурской области..... 325

#### **Поповиченко О. А.**

Методы выбора стратегических  
альтернатив в условиях неопределенности:  
теоретический аспект ..... 328

#### **Ровнова А. В.**

Анализ социальных  
и экономических проблем местного  
самоуправления в муниципальном  
образовании «Город Орск»..... 338

#### **Сабинайте Я. А.**

Адаптация механизмов кадастровой оценки  
и налогообложения к изменяющимся  
ценообразующим факторам в условиях  
трансформации городской среды ..... 341

#### **Соломатина Д. Н.**

Проблемы формирования инвестиционного  
портфеля в условиях санкционных  
ограничений и волатильности российского  
рынка ..... 344

#### **Судоплатова З. Р.**

Лидерская роль при внедрении стратегий  
в страховых компаниях Казахстана  
и Азербайджана..... 348

**Юзбашян А. С., Сурхаева Е. Ф., Погосян Э. А.,  
Богатырь Е. Р., Перепелица Д. А., Ильина С. В.,  
Исмаилов О. А.**

Учёт кассовых операций банка..... 353



## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Обеспечение корпоративной безопасности. Памятка на случай угроз

Асташов Михаил Сергеевич, студент

Научный руководитель: Егорова Елена Николаевна, кандидат экономических наук, доцент  
Оренбургский государственный университет имени В. А. Бондаренко

*Данный материал представляет собой систематизированное руководство по построению корпоративной безопасности и действиям персонала при возникновении угроз. Он охватывает все ключевые аспекты: классификацию современных угроз (от кибератак до репутационных рисков), основные принципы построения системы защиты, поэтапный план внедрения, а также готовые алгоритмы поведения сотрудников в чрезвычайных ситуациях. Издание сочетает теоретическую базу с практическими инструкциями, что делает его полезным как для специалистов в области безопасности, так и для широкого круга сотрудников компании, проходящих обучение по охране труда и антикризисному управлению.*

**Корпоративная безопасность** — это комплексная система организационных, технических правовых и кадровых мер, направленных на защиту интересов компании, ее сотрудников, имущества, информации и деловой репутации.

В современных условиях угрозы становятся все более разнообразными: от кибератак и промышленного шпионажа до внутренних нарушений и чрезвычайных ситуаций.

Эффективная система безопасности строится не только на технологиях, но и на четких инструкциях для персонала и культуре бдительности.

Для построения эффективной системы безопасности необходимо четко классифицировать угрозы и понимать их природу.

**К корпоративным угрозам относится** совокупность внешних и внутренних факторов, способных нанести ущерб интересам компании, её имуществу, информации, персоналу или деловой репутации.

#### Классификация корпоративных угроз

Все угрозы можно разделить на несколько основных групп по источнику и характеру воздействия.

##### 1. Информационные и киберугрозы

Это наиболее динамично развивающаяся группа угроз, связанная с несанкционированным доступом к данным, нарушением работы информационных систем и хищением интеллектуальной собственности.

К ним относятся:

##### а) Кибератаки:

— *Вредоносное ПО (вирусы, трояны, программы-вымогатели)*: блокируют работу систем или шифруют данные с целью получения выкупа.

— *Фишинг и социальная инженерия*: рассылка поддельных писем от имени доверенных лиц или организаций с целью кражи учётных данных или заражения компьютеров.

— *DDoS-атаки*: создание искусственной нагрузки на серверы компании с целью вывода их из строя и остановки бизнес-процессов.

— *Атаки на веб-ресурсы*: взлом сайтов компании для размещения вредоносного кода или кражи данных клиентов.

##### б) Утечка информации:

— *Инсайдерские утечки*: преднамеренная или случайная передача конфиденциальных данных сотрудниками третьим лицам (конкурентам, СМИ).

— *Технические каналы утечки*: копирование данных на внешние носители, отправка по незащищённым каналам связи, фотографирование экранов мониторов.

## 2. Экономические и финансовые угрозы

Угрозы, направленные на подрыв финансовой стабильности компании, хищение активов и нанесение экономического ущерба.

### а) Мошенничество:

- *Финансовое мошенничество*: подделка платёжных документов, манипуляции с отчётностью для хищения средств.
- *Мошенничество с закупками*: сговор с поставщиками для завышения цен или поставки некачественных товаров.

### б) Коррупция и взяточничество:

- Получение сотрудниками откатов за принятие выгодных решений в пользу контрагентов.
- Коммерческий подкуп должностных лиц компании.

### в) Промышленный шпионаж:

- Незаконное получение информации о технологиях, клиентах, маркетинговых стратегиях и планах развития компании с целью получения конкурентного преимущества.

## 3. Кадровые (внутренние) угрозы

Угрозы, исходящие от сотрудников компании. Часто являются наиболее опасными, так как инсайдеры обладают легальным доступом к ресурсам и знают слабые места системы защиты.

**а) Халатность и некомпетентность**: нарушение сотрудниками установленных правил безопасности (использование простых паролей, передача доступа коллегам), что создаёт уязвимости для внешних атак.

**б) Преднамеренный вред**: саботаж работы, кража оборудования или данных, порча имущества из-за личной неприязни или конфликта с руководством.

**в) Уход к конкурентам**: увольнение ключевых сотрудников с последующим переходом к конкурентам вместе с клиентской базой или технологическими секретами.

## 4. Физические угрозы

Угрозы, связанные с прямым воздействием на материальные активы компании и персонал.

**а) Кражи и хищения**: хищение офисного оборудования, товаров со склада, топлива или других материальных ценностей, как сотрудниками, так и посторонними лицами.

**б) Вандализм**: умышленная порча имущества (разбитые окна, испорченная отделка).

**в) Техногенные аварии**: пожары, затопления (из-за прорыва труб), сбои в работе инженерных систем (электроснабжение, кондиционирование), которые могут привести к остановке деятельности и уничтожению имущества.

**г) Природные катаклизмы**: землетрясения, ураганы, наводнения. Хотя их сложно предотвратить, компания должна иметь план действий на случай их возникновения.

## 5. Юридические и репутационные угрозы

Угрозы нематериального характера, способные нанести долгосрочный ущерб бизнесу.

**а) Судебные иски**: претензии со стороны клиентов (из-за некачественного товара/услуги), партнёров или государственных органов. Проигрыш в суде может привести к крупным штрафам и выплате компенсаций.

**б) Нарушение законодательства**: несоблюдение норм трудового права, экологических стандартов или законодательства о персональных данных. Приводит к проверкам и штрафам со стороны регуляторов (Роскомнадзор, Трудовая инспекция).

**в) Репутационные риски**: распространение негативной информации о компании в СМИ или социальных сетях (например, из-за плохого обслуживания или экологического скандала). Это ведёт к потере клиентов и падению стоимости бренда.

Современная корпоративная среда характеризуется высоким уровнем рисков. Угрозы носят комплексный характер: например, кибератака может привести не только к потере данных (информационная угроза), но и к остановке производства (экономическая угроза) и удару по репутации (репутационная угроза).

Таким образом, эффективная система корпоративной безопасности это комплекс организационных, технических, правовых и кадровых мер, направленных на защиту интересов компании от внутренних и внешних угроз. Эффективная система безопасности строится на ряде ключевых принципов, обеспечивающих её надёжность, гибкость и соответствие современным вызовам.



К основным принципам построения системы корпоративной безопасности относятся (таблица 1):

Таблица 1. Принципы построения системы корпоративной безопасности

Принцип	Описание
Комплексность	Интеграция всех видов безопасности: физической, информационной, кадровой, экономической, правовой и др.
Целесообразность	Применение только тех мер, которые реально необходимы и эффективны для конкретной компании
Непрерывность	Постоянное функционирование системы, без перерывов и сбоев, с учетом изменений внешней и внутренней среды
Своевременность	Оперативное выявление и реагирование на угрозы, постоянный мониторинг ситуации и актуализация мер защиты
Специализация	Привлечение квалифицированных специалистов по каждому направлению безопасности
Дублирование	Резервирование критически важных элементов системы для обеспечения ее устойчивости
Централизованность	Единый центр управления и координация всех элементов системы безопасности
Плановость	Разработка и реализация долгосрочных и краткосрочных программ безопасности, регулярное обновление планов
Законность	Строгое соблюдение действующего законодательства и внутренних регламентов компании
Прогрессивность	Постоянное обучение персонала, внедрение новых технологий и методов защиты

Основными этапами построения корпоративной безопасности являются:

**1. Анализ угроз и рисков**

- Идентификация потенциальных и реальных угроз (внешних и внутренних).
- Оценка уязвимостей компании.

**2. Разработка политики безопасности**

- Формирование целей, задач, стандартов и процедур.
- Определение зон ответственности.

**3. Внедрение организационных и технических мер**

- Создание службы безопасности.
- Внедрение систем контроля доступа, видеонаблюдения, защиты информации.
- Обучение персонала.

**4. Мониторинг и контроль**

- Постоянный анализ эффективности принятых мер.
- Корректировка системы в зависимости от новых угроз.

**5. Аудит и совершенствование**

- Регулярная проверка соответствия системы современным требованиям.
- Внедрение лучших практик и инноваций.

**Заключение**

Корпоративная безопасность — это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, требующий внимания руководства и участия каждого сотрудника. Регулярные тренировки (киберучения, учения по эвакуации), обновление инструкций и анализ инцидентов позволяют повысить устойчивость компании к угрозам. Только комплексный подход и четкое знание алгоритмов действий обеспечивают реальную защиту в современных условиях.

*Безопасность компании — залог её развития и доверия клиентов.*

**Подробная памятка на случай угроз**

**1. Кибер атака или утечка информации**

**Немедленные действия:**

- Не выключайте и не перезагружайте компьютер — это может уничтожить цифровые следы (логи, временные файлы).
- Отключите устройство от сети (выдерните сетевой кабель или отключите Wi-Fi), если это не мешает расследованию.

— Сообщите в службу информационной безопасности или IT-отдел по установленному регламенту (телефон, электронная почта).

— Запишите точное время инцидента, что вы делали в этот момент, какие сообщения или окна появились на экране.

— Не удаляйте подозрительные письма или файлы — их анализируют специалисты.

— Не обсуждайте инцидент с коллегами до получения инструкций от службы безопасности.

## **2. Подозрение на мошенничество или коррупцию**

### **Алгоритм действий:**

— Не вступайте в переговоры с подозреваемым лицом.

— Не принимайте подарки, деньги или услуги сомнительного происхождения.

— Сообщите о своих подозрениях непосредственному руководителю или в службу безопасности (анонимно или открыто — по регламенту компании).

— Сохраните все доказательства: электронные письма, скриншоты переписки, копии документов, записи телефонных разговоров (если это разрешено законом).

— Не разглашайте информацию о своих подозрениях другим сотрудникам — это может помешать расследованию.

## **3. Угроза физической безопасности (нападение, кража)**

### **Правила поведения:**

— Сохраняйте спокойствие, не провоцируйте агрессора резкими движениями или словами.

— Если возможно — незаметно нажмите тревожную кнопку (если она есть на рабочем месте).

— Сообщите охране или вызовите полицию по номеру 112. Четко назовите адрес, характер угрозы, количество нарушителей.

— Постарайтесь запомнить приметы преступников: рост, телосложение, одежда, особые приметы, номера автомобилей.

— Следуйте указаниям службы безопасности при эвакуации или укрытии.

## **4. Подозрительный предмет или угроза взрыва**

### **Порядок действий:**

— Не трогайте предмет руками.

— Не пользуйтесь мобильной связью в непосредственной близости от предмета (радиосигнал может спровоцировать взрывное устройство).

— Немедленно сообщите охране или по телефону 112.

— Покиньте опасную зону по заранее определённому маршруту эвакуации.

— Следуйте указаниям сотрудников службы безопасности и экстренных служб.

## **5. Пожар или техногенная авария**

### **Эвакуация:**

— Сообщите о происшествии по номеру 112 и руководству компании.

— Включите ручной пожарный извещатель (если он доступен).

— Покиньте здание по кратчайшему безопасному пути согласно плану эвакуации.

— Не пользуйтесь лифтом — только лестницами.

— Помогите коллегам с ограниченными возможностями эвакуации (если это безопасно).

— Соберитесь в заранее определённом месте сбора (на улице) для переклички.

### **Литература:**

1. Лемешев, Е. Руководителю — о корпоративной безопасности. Как устроена и что умеет корпоративная служба безопасности / Е. Лемешев. —, 2025. — 158 с. — Текст: непосредственный.
2. Гасумянов, В. И. Корпоративная безопасность: угрозы, проблемы, пути решения / В. И. Гасумянов. —, 2021. — 374 с. — Текст: непосредственный.
3. Панарина, М. М. Корпоративная безопасность. Управление рисками и комплеанс в эпоху цифровизации: учебное пособие для вузов / М. М. Панарина. — 3. —, 2025. — 181 с. — Текст: непосредственный.
4. Вавилина, А. В. Корпоративная безопасность: учебное пособие / А. В. Вавилина. — М., 2025. — 233 с. — Текст: непосредственный.

## Основные средства предприятия: эффективность управления и источники формирования

Вира Денис Юрьевич, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления основными средствами предприятия. Раскрывается экономическая сущность основных средств, анализируются ключевые показатели эффективности их использования, а также исследуются источники формирования основных средств. Особое внимание уделяется системному подходу к управлению основными средствами как фактору повышения конкурентоспособности предприятия. На основе анализа научной литературы и практических материалов предложены направления повышения эффективности управления основными средствами.*

**Ключевые слова:** основные средства, эффективность управления, источники формирования, фондоотдача, системный подход, воспроизводство основных фондов.

Эффективное управление основными средствами играет ключевую роль в обеспечении устойчивого функционирования и развития любой организации. Основные средства представляют собой важнейший элемент материально-технической базы, от правильного использования и модернизации которого напрямую зависят результаты хозяйственной деятельности. В условиях современных экономических вызовов и постоянного изменения технологической среды грамотное управление основными средствами становится не просто задачей, а стратегической необходимостью [1, с. 55].

По данным Росстата, высокая степень износа основных фондов в российской экономике, достигающая 50 %, свидетельствует о необходимости совершенствования методов управления материально-технической базой предприятий [2, с. 177]. В этой связи особую актуальность приобретает как повышение эффективности использования уже имеющихся основных средств, так и обоснованный выбор источников их формирования и обновления.

Цель настоящей статьи — систематизировать теоретические подходы к управлению основными средствами, проанализировать методики оценки эффективности их использования и определить оптимальные источники формирования основных средств предприятия.

В экономической литературе не существует единого подхода к определению сущности основных средств. Зачастую основные средства именуются основным капиталом, основными фондами и т. д. В толковом словаре экономических и юридических терминов приводится следующее определение: «Основные средства — средства труда производственного и непроизводственного назначения, участвующие в процессе производства в течение многих циклов при сохранении своих основных свойств и первоначальной формы. Постепенное изнашивание основных средств и их стоимость переносятся на изготавливаемую продукцию» [3].

Ключевой характеристикой основных средств является их участие в создании добавленной стоимости, упрочнении позиции на рынке и обеспечении стабильности доходов предприятия. Их экономическая значимость об-

условливает необходимость формирования стабильного научного подхода к управлению такими активами.

Классификация основных средств осуществляется согласно следующим признакам [1, с. 56]:

- по функциональному назначению — производственные и непроизводственные;
- по характеру эксплуатации — активные и пассивные;
- по источникам образования — собственные и заемные.

Основные производственные фонды предприятия — это стоимостное выражение средств труда. Главным определяющим признаком основных фондов выступает способ перенесения стоимости на продукт постепенно: в течение ряда производственных циклов, частями, по мере износа.

Управление основными средствами включает следующие ключевые этапы:

- 1) планирование — определение текущего состава основных средств, их состояния и степени износа для выработки стратегии обновления, ремонта или замены активов;
- 2) организация — внедрение методик рационального использования ресурсов, разработка норм амортизации, сроков эксплуатации, порядка ремонтных работ и системы учета;
- 3) контроль и анализ — оценка текущего состояния основных средств, их рентабельности и эффективности с использованием коэффициентов износа, использования и оборачиваемости;
- 4) прогнозирование — моделирование тенденций изменения стоимости, износа и жизненного цикла основных средств.

Эффективность использования основных средств оценивается с помощью системы показателей, позволяющих определить, насколько результативно предприятие использует свой производственный потенциал. Рассмотрим основные критерии оценки эффективности использования основных средств [4, с. 12–16].

1. Показатели загрузки оборудования.

Коэффициент интенсивности загрузки (Киз) показывает, насколько эффективно предприятие использует свои

производственные мощности:  $K_{из} = \text{Фактический выпуск продукции за 1 час} / \text{Проектный выпуск продукции за 1 час} \times 100 \%$ .

Коэффициент экстенсивности загрузки ( $K_{эк}$ ) показывает эффективность использования времени работы оборудования:  $K_{эк} = \text{Фактическое время работы оборудования} / \text{Плановое время работы оборудования} \times 100 \%$ .

2. Показатель фондоотдачи. Фондоотдача ( $K_{фо}$ ) содержит информацию о том, какой объем выпуска продукции приходится на 1 рубль средств, инвестированных предприятием в оборудование:  $K_{фо} = \text{Объем выпуска продукции} / \text{Средняя стоимость производственных основных средств}$

3. Показатель фондоемкости. Фондоемкость ( $K_{фе}$ ) показывает, какой объем средств, инвестированных в основные производственные фонды, приходится на выпуск единицы продукции:  $K_{фе} = \text{Средняя стоимость производственных основных средств} / \text{Объем выпуска продукции}$ .

4. Показатель фондовооруженности. Фондовооруженность ( $K_{фв}$ ) позволяет понять, в какой мере производственный персонал обеспечен основными производственными фондами:  $K_{фв} = \text{Средняя стоимость производственных основных средств} / \text{Средняя численность производственного персонала}$ .

Между показателями фондовооруженности и фондоотдачи существует определенная связь через показатель производительности труда:  $K_{фо} = K_{прт} / K_{фв}$ , где  $K_{прт}$  — производительность труда.

5. Показатели движения и состояния основных средств. Для оценки процесса воспроизводства основных фондов используются следующие показатели:

- коэффициент обновления;
- коэффициент выбытия;
- коэффициент прироста;
- техническая вооруженность труда.

Исследования показывают, что внедрение системного подхода к управлению основными средствами позволяет достичь значительного экономического эффекта: снижение затрат на обслуживание и ремонт оборудования на 15–20 %, повышение производительности труда на 10–15 %, увеличение фондоотдачи на 8–12 %, что в совокупности способствует росту рентабельности производства.

Основным источником финансирования является собственный капитал, в состав которого входят [5, с. 2]:

- Уставный капитал — первоначальные вложения учредителей при создании предприятия.
- Накопленный капитал — резервный и добавочный капитал, нераспределенная прибыль.
- Амортизационные отчисления — средства, накапливаемые в амортизационном фонде для новых капитальных вложений.
- Прочие поступления — целевое финансирование, благотворительные пожертвования и др.

Амортизационные отчисления играют особую роль в формировании собственных источников обновления ос-

новных средств. После реализации продукции начисленный износ накапливается в амортизационном фонде, который предназначается для новых капитальных вложений.

К заемным источникам формирования основных средств относятся:

- кредиты банков и финансовых компаний;
- займы;
- кредиторская задолженность;
- лизинг;
- выпуск облигаций и других долговых ценных бумаг.

Воспроизводство основных фондов — непрерывный процесс их обновления путем реконструкции, технического перевооружения, модернизации и капитального ремонта и приобретения новых [6, с. 74–75].

Основная цель воспроизводства основных фондов — обеспечение ими предприятий в необходимом количественном и качественном составе, а также поддержание их в рабочем состоянии. В процессе воспроизводства решаются следующие задачи:

- возмещение выбывающих по различным причинам основных фондов;
- увеличение массы основных фондов с целью расширения объема производства;
- совершенствование видовой, технологической и возрастной структуры основных фондов, то есть повышение технического уровня производства.

Процесс воспроизводства основных фондов на предприятии может осуществляться за счет различных источников по следующим каналам:

- как вклад в уставный капитал предприятия;
- в результате капитальных вложений;
- в результате безвозмездной передачи;
- вследствие аренды.

Современное управление основными средствами требует применения системного подхода, который предполагает рассмотрение процесса управления как целостной системы взаимосвязанных элементов.

В рамках системного подхода выделяются три основных направления управления основными средствами:

- 1) управление структурой основных средств включает работу с производственным оборудованием, непосредственно участвующим в создании продукции, а также зданиями и сооружениями, обеспечивающими производственный процесс;
- 2) управление эффективностью использования предполагает оптимизацию производственных мощностей, минимизацию простоев оборудования, обеспечение максимальной производительности при оптимальных затратах;
- 3) управление обновлением охватывает своевременную модернизацию устаревшего оборудования, внедрение инновационных технологий, оптимизацию инвестиций в обновление производственной базы.

Системный подход проявляется через взаимосвязь всех процессов управления основными средствами и их влияние на общую эффективность предприятия. Например, решение о приобретении нового оборудования

должно учитывать не только его стоимость, но и влияние на всю производственную систему: затраты на обслуживание, потенциальную производительность, совместимость с существующим оборудованием, квалификацию персонала и влияние на общую эффективность производства [2, с. 179].

Современные предприятия сталкиваются с рядом проблем в управлении основными средствами:

1) устаревание оборудования и технологий, требующее значительных капиталовложений на замену и модернизацию. Ограниченность финансовых ресурсов ограничивает возможности обновления;

2) недостаточная автоматизация учета и анализа основных средств. Часть организаций по-прежнему применяет устаревшие или ручные методы управления, что ведет к увеличению ошибок в расчетах, снижению точности прогнозирования и ухудшению управленческих решений;

3) проблемы амортизационной политики. Применяемые стандарты амортизации недостаточно гибки и плохо адаптированы под конкретные условия отрасли или масштаба предприятия.

Для решения указанных проблем и вызовов предприятия используют различные стратегические инструменты:

1) цифровизация управления основными средствами — использование систем автоматизации (ERP, EAM), обеспечивающих централизованный учет данных об основных средствах, их состояниях и амортизации;

2) внедрение концепции устойчивого развития — переход на использование экологически устойчивых технологий, снижающих издержки на содержание устаревшего оборудования;

3) разработка индивидуальных моделей прогнозирования — применение методов прогнозной аналитики для оценки износа основных средств, предсказания их нужд в ремонте или замене;

4) аутсорсинг управления активами — передача функций по обслуживанию и управлению основными средствами специализированным компаниям.

Проведенное исследование теоретических и практических аспектов управления основными средствами предприятия позволяет сделать следующие выводы.

Основные средства выступают ключевым элементом производственного потенциала предприятия, определяющим его конкурентоспособность и устойчивость в долгосрочной перспективе. Эффективное управление основными средствами требует комплексного, системного подхода, учитывающего взаимосвязь всех элементов производственной системы.

Оценка эффективности использования основных средств должна основываться на системе взаимосвязанных показателей, включающих фондоотдачу, фондоемкость, фондовооруженность, коэффициенты загрузки и движения основных средств. При этом особое значение имеет анализ динамики показателей для выявления тенденций и своевременного принятия управленческих решений.

Формирование основных средств предприятия должно основываться на оптимальном сочетании собственных и заемных источников. Собственные источники (уставный капитал, амортизационные отчисления, нераспределенная прибыль) обеспечивают финансовую устойчивость, тогда как заемные средства позволяют ускорить обновление производственной базы при ограниченности собственных ресурсов.

Системный подход к управлению основными средствами позволяет оптимизировать затраты на обслуживание и ремонт оборудования на 15–20 %, повысить производительность труда на 10–15 % и увеличить фондоотдачу на 8–12 %. Внедрение современных информационных технологий, цифровых платформ для управления активами и методов прогнозной аналитики открывает новые возможности для повышения эффективности управления основными средствами в условиях цифровой трансформации экономики.

Таким образом, эффективное управление основными средствами предприятия предполагает: необходимость системного обоснования организационных аспектов взаимодействия субъектов и объектов управления с учетом специфики функционирования каждого конкретного предприятия, а также выработку мер по повышению эффективности управления основными средствами во взаимосвязи с другими направлениями функционирования предприятия: кадровыми, финансовыми, сбытовыми.

#### Литература:

1. Ющенко Д. А. Теоретические аспекты управления основными средствами // Форум молодых ученых. 2025. № 7 (107). С. 55–59. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-upravleniya-osnovnymi-sredstvami> (дата обращения: 20.06.2026).
2. Ющенко Д. А., Погорелова М. Я. Системный подход к управлению материально техническими ресурсами предприятия: теоретический аспект // Форум молодых ученых. 2025. № 3 (103). С. 175–180. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-upravleniyu-materialno-tehnicheskimi-resursami-predpriyatiya-teoreticheskiy-aspekt> (дата обращения: 20.06.2026).
3. Энциклопедический словарь экономики и права: Основные средства // [https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_economic\\_law/10018/](https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/10018/)
4. Гребенников А. А. Основные средства предприятия: анализируем эффективность использования // Планово-экономический отдел. № 4, 2025.



5. Смоленцева Е. В. Сущность и особенности формирования основных средств на предприятиях АПК // Проблемы Науки. 2014. № 11 (29). С. 1–2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osobennosti-formirovaniya-osnovnyh-sredstv-na-predpriyatiyah-apk> (дата обращения: 20.06.2026).
6. Братаев А. А., Казыбаев Б. О. Воспроизводство основных фондов предприятий: сущность и значение // НИР/S&R. 2020. № 4. С. 73–75. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vosproizvodstvo-osnovnyh-fondov-predpriyatiy-suschnost-i-znachenie> (дата обращения: 20.06.2026).

## Современные подходы и методы оценки уровня производственной безопасности и профессиональных рисков

Долбня Тамара Александровна, студент магистратуры;  
Томус Ирина Юрьевна, кандидат медицинских наук, доцент  
Тюменский индустриальный университет

*В статье рассмотрены современные подходы к оценке уровня производственной безопасности и профессиональных рисков на предприятиях. Проведен анализ существующих методов оценки безопасности труда, включая статистический, экспертный, индикаторный и риск-ориентированный подходы. Особое внимание уделено системе управления профессиональными рисками как ключевому элементу современной модели обеспечения производственной безопасности. Рассмотрены наиболее распространенные методы оценки рисков, применяемые в отечественной и зарубежной практике, в том числе матричный метод, HAZOP-анализ, HAZID-анализ, FMEA-анализ и метод «Что будет, если?». Выявлены основные проблемы внедрения риск-ориентированного подхода на предприятиях и предложены направления совершенствования системы управления производственной безопасностью.*

**Ключевые слова:** производственная безопасность, профессиональный риск, оценка рисков, охрана труда, риск-ориентированный подход, система управления охраной труда, HAZOP, FMEA.

## Modern approaches and methods for assessing the level of industrial safety and occupational risks

*The article discusses modern approaches to assessing the level of industrial safety and occupational risks at enterprises. Existing methods of labor safety assessment, including statistical, expert, indicator-based and risk-oriented approaches, are analyzed. Particular attention is paid to the occupational risk management system as a key element of the modern industrial safety model. The most common risk assessment methods used in domestic and international practice are considered, including risk matrix, HAZOP, HAZID, FMEA and What-If analysis. The main problems of implementing a risk-oriented approach at enterprises are identified, and directions for improving industrial safety management are proposed.*

**Keywords:** industrial safety, occupational risk, risk assessment, labor protection, risk-oriented approach, occupational safety management system, HAZOP, FMEA.

На сегодняшний день обеспечение производственной безопасности является одной из приоритетных задач современного промышленного предприятия. Рост технологической сложности производственных процессов, использование высокопроизводительного оборудования и повышение требований к условиям труда обуславливают необходимость постоянного совершенствования методов управления безопасностью. В современных условиях эффективность системы производственной безопасности определяется не только уровнем соблюдения нормативных требований, но и способностью организации своевременно выявлять опасности и предупреждать возникновение неблагоприятных событий [3, с.27].

Традиционно оценка состояния производственной безопасности основывалась на анализе показателей про-

изводственного травматизма и профессиональной заболеваемости. Такой подход длительное время являлся основным инструментом контроля безопасности труда и позволял оценивать результативность проводимых мероприятий по охране труда. Однако использование исключительно статистических данных имеет существенные ограничения. Показатели травматизма отражают уже произошедшие события и не позволяют выявлять потенциальные угрозы до момента их реализации. В связи с этим в последние годы все более широкое распространение получает риск-ориентированный подход к управлению производственной безопасностью. Его основная идея заключается в переходе от реагирования на последствия происшествий к предупреждению опасных событий посредством систематического выявления и оценки про-

фессиональных рисков. Данный подход получил нормативное закрепление в Трудовом кодексе Российской Федерации и в Приказе Минтруда России № 776н, устанавливающем требования к функционированию системы управления охраной труда.

Под профессиональным риском понимается вероятность причинения вреда здоровью работника в результате воздействия опасных или вредных производственных факторов в процессе выполнения трудовых обязанностей. Уровень риска определяется сочетанием двух основных параметров: вероятности возникновения опасного события и тяжести возможных последствий.

В настоящее время в практике обеспечения производственной безопасности применяется несколько основных подходов к оценке рисков и уровня безопасности.

Наиболее распространенным является статистический подход, основанный на анализе несчастных случаев, аварий и профессиональных заболеваний. Его преимуществом является использование объективных данных, полученных в результате фактической деятельности предприятия. Вместе с тем данный подход не позволяет оценивать потенциальные опасности, которые еще не привели к негативным последствиям [1, с.57].

Широкое применение также получил экспертный подход, сущность которого заключается в привлечении специалистов, обладающих необходимыми знаниями и практическим опытом, для оценки уровня опасности производственных процессов. Такой метод особенно востребован на предприятиях, где отсутствует достаточный объем статистической информации. Однако результаты экспертной оценки во многом зависят от квалификации специалистов и могут носить субъективный характер.

Следует отметить, что достаточно перспективным направлением является использование индикаторного подхода, основанного на системе количественных показателей, характеризующих состояние производственной безопасности. К таким показателям относятся уровень производственного травматизма, количество выявленных нарушений требований охраны труда, обеспеченность работников средствами индивидуальной защиты, результаты специальной оценки условий труда и другие параметры. Применение индикаторов позволяет осуществлять постоянный мониторинг состояния безопасности и своевременно выявлять негативные тенденции.

Среди методов оценки профессиональных рисков особое место занимает матричный метод. Он основан на сопоставлении вероятности возникновения опасного события с тяжестью его последствий. Простота применения и наглядность результатов сделали данный метод наиболее распространенным на российских предприятиях. Вместе с тем матричный метод обеспечивает преимущественно качественную оценку и не всегда позволяет учитывать особенности сложных производственных процессов [2, с.36].

Для анализа технологических систем повышенной опасности широко применяются методы HAZID и HAZOP. Метод HAZID ориентирован на выявление потенци-

альных опасностей на ранних стадиях проектирования или модернизации производства. Метод HAZOP позволяет анализировать отклонения технологических параметров от установленных значений и оценивать возможные последствия таких отклонений. Использование данных методов обеспечивает более глубокий анализ рисков, однако требует участия квалифицированных специалистов и значительных временных затрат [5, с.56].

В практике оценки надежности оборудования активно используется метод FMEA (Failure Modes and Effects Analysis), направленный на выявление возможных отказов элементов технической системы и оценку их последствий. Данный метод позволяет определять наиболее критические элементы оборудования и разрабатывать мероприятия по повышению их надежности.

Сценарный анализ как метод оценки уровня производственной безопасности и профессиональных рисков основан на рассмотрении различных сценариев развития аварийных ситуаций. Его применение способствует выявлению скрытых опасностей и позволяет заранее разработать меры реагирования на возможные чрезвычайные ситуации [4, с.96].

Несмотря на широкое распространение современных методов оценки рисков, практика показывает наличие ряда проблем при их внедрении. Одной из наиболее распространенных является формальный подход к процедуре оценки профессиональных рисков. На многих предприятиях идентификация опасностей осуществляется исключительно для выполнения требований законодательства, без последующего использования полученных результатов при принятии управленческих решений. Также существенной проблемой остается недостаточный уровень подготовки специалистов в области управления профессиональными рисками. Нередко оценка рисков проводится работниками, не обладающими необходимыми компетенциями в сфере анализа производственных опасностей, что снижает достоверность получаемых результатов. При этом серьезное влияние на эффективность системы управления производственной безопасностью оказывает и ограниченность финансовых ресурсов. Недостаточное финансирование мероприятий по охране труда приводит к отсрочке модернизации оборудования, сокращению объемов обучения персонала и снижению эффективности профилактических мероприятий.

В современных условиях одним из наиболее перспективных направлений развития производственной безопасности является цифровизация процессов управления рисками. Использование автоматизированных систем мониторинга условий труда, цифровых платформ управления охраной труда и программных комплексов оценки рисков позволяет существенно повысить оперативность принятия решений и объективность оценки состояния безопасности.

Таким образом, можно сделать вывод, что современная система обеспечения производственной безопасности базируется на риск-ориентированном подходе,

предусматривающем непрерывное выявление опасностей и управление профессиональными рисками. Наиболее эффективной является комплексная оценка, сочетающая статистические данные, экспертные методы и современные инструменты анализа рисков. Дальнейшее раз-

витие методов оценки производственной безопасности должно быть направлено на повышение объективности оценки рисков, совершенствование цифровых технологий управления безопасностью и формирование культуры безопасного труда на предприятиях.

#### Литература:

1. Бурашников Ю. М., Максимов А. С., Сысоев В. Н. Производственная безопасность на предприятиях пищевых производств: монография / Ю. М. Бурашников, А. С. Максимов, В. Н. Сысоев. — М.: Дашков и К, 2022. — 176 с.
2. Короткова О. В. Безопасность технологических процессов и производств: учебное пособие / О. В. Короткова. — М.: ЛитРес, 2022. — 312 с.
3. Пачурин Г. В., Филиппов А. А., Курагина Т. И. Производственная безопасность: учебное пособие / Г. В. Пачурин, А. А. Филиппов, Т. И. Курагина; под общ. ред. Г. В. Пачурина. — М.: Инфра-Инженерия, 2022. — 144 с.
4. Сукало Г. М. Управление техносферной безопасностью: учебное пособие / Г. М. Сукало. — М.: Директ-Медиа, 2023. — 256 с.
5. Татаренко В. И., Ромейко В. Л., Ляпина О. П. Основы безопасности труда в техносфере: учебное пособие / В. И. Татаренко, В. Л. Ромейко, О. П. Ляпина. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 240 с.
6. Федорян А. В. Пожарная безопасность технологических процессов пожаровзрывоопасных производств: монография / А. В. Федорян. — М.: Директ-Медиа, 2023. — 284 с.

## Анализ тенденций экономического развития Кот-д'Ивуара за период с 2010 по 2025 год

Кабье Октави Кристель, студент магистратуры

Научный руководитель: Цибульникова Валерия Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

*В статье представлен всесторонний анализ экономического развития Кот-д'Ивуара в период с 2010 по 2025 г. В настоящее время рассматривается вопрос о посткризисном восстановлении страны, которое привело к устойчивому росту ВВП, в среднем на 6–7 % в год. Особое внимание уделяется отраслевой динамике: от традиционного доминирования сельского хозяйства какао, орехи кешью до промышленного развития. Изучаются внутренние и внешние факторы, которые влияют на развитие экономики страны. Предлагаются рекомендации по переходу к более инклюзивной модели развития.*

**Ключевые слова:** Кот-д'Ивуар, экономический рост, структурная трансформация, секторальный анализ, первичный сектор, индустриализация, устойчивое развитие.

Кот-д'Ивуар, который часто называют «экономическим локомотивом» Западной Африки, за последние полтора десятилетия продемонстрировал впечатляющую макроэкономическую динамику. После военно-политического кризиса 2010–2011 годов страна вступила в фазу устойчивого роста с ежегодным увеличением ВВП более чем на 7 %. Однако здесь возникают и структурные противоречия: ограниченная трансформация занятости, территориальное неравенство и давление на природные ресурсы. Цель данной статьи — критически проанализировать тенденции экономического развития Кот-д'Ивуара в 2010–2025 годах, выявить основные отраслевые изменения и оценить препятствия на пути перехода к инклюзивному росту.

За исследуемый период ивуарийская экономика пережила несколько этапов:

- 1) 2010–2011 гг.: глубокая рецессия, падение ВВП на -5,3 % в 2010 г. на фоне послевыборного кризиса, эмбарго и банковского паралича.
- 2) 2012–2019 гг.: энергичное восстановление со средним ростом 8,2 % благодаря политической стабилизации и Национальным планам развития (НДП).
- 3) 2020 г.: замедление до 0,6 % из-за пандемии COVID-19.
- 4) 2021–2025 гг.: восстановление 6,6 % в 2023 г, 6,1 % в 2024 г, 6,5 % в 2025 г за счёт цен на какао, запуска нефтегазового месторождения «Балейн» и инфраструктурных инвестиций. Инфляция, несмотря на скачки до 3,9 % в 2021 г, в целом оставалась в пределах норм WAEMU 2,55 % в 2024 г. При этом официальный уровень безработицы 2–3 % не от-

ражает реальной ситуации: более 70 % занятых работают в неформальном секторе, а уровень бедности сохраняется на уровне 38,4 % 2023 г. [1]

Отдельного внимания заслуживает анализ секторальной трансформаций во всех отраслях экономики от сельского хозяйства до сферы услуг и промышленности.

Сельское хозяйство обеспечивает работой около 45 % населения. Кот-д’Ивуар остается мировым лидером по производству какао 1,89 миллиона тонн в 2024 году и орехов кешью. Однако в 2023 году отрасль показала отрицательную динамику — 2,2 % из-за болезней плантаций, погодных условий и падения экспортных урожаев кофе — 50,9 %, какао — 22,8 %. Ключевой проблемой является низкая местная переработка орехов кешью-около 20 %, что сохраняет зависимость от сырья. [2]

Вторичный сектор экономики Кот-д’Ивуара демонстрирует высокие темпы роста в 14,9 % в 2023 году. Развиваются пищевая промышленность, текстильная промышленность. Кот-д’Ивуар является крупнейшим производителем хлопка в Африке. Также отмечается рост в горнодобывающей промышленности. Так на золото приходится 13 % экспортных поступлений. Но несмотря на Инвестиционный кодекс 2018 года и стимулы CEPICI, отрасль сталкивается с нехваткой квалифицированной рабочей силы, узкими местами в логистике и высокой долей импортных компонентов.

Третичный сектор экономики является основным драйвером роста. К 2024 году на услуги приходится около 54 % ВВП. Финансовый сектор показывает двузначную прибыль, на Телекоммуникации приходится 6–8 % ВВП, а оборот составляет 1219 миллиардов франков КФА. В 2023 году порт Абиджана увеличил грузооборот до 34,8 миллиона тонн. Однако современные услуги сосредоточены в Абиджане, в то время как сельские районы остаются за пределами производственно-сбытовых цепочек. [3]

Рассмотрим факторы, влияющие на экономический рост Кот-д’Ивуара (таблица 1).

Таблица 1. Внутренние и внешние факторы, влияющие на экономический рост Кот-д’Ивуара. [4]

Внешние факторы	Внутренние факторы
<b>Волатильность цен на сырье.</b> Цена на какао устанавливается на Лондонской и Нью-Йоркской фондовых биржах; государство может лишь частично контролировать внутреннюю закупочную цену.	<b>Задолженность.</b> Государственный долг страны вырос с 57,5 % ВВП в 2023 году до 59,5 % в 2024 году. Обслуживание долга достигло 84,4 % налоговых поступлений.
<b>Денежный режим франка КФА.</b> Фиксированный паритет по отношению к евро обеспечивает стабильность, но ограничивает независимую денежно-кредитную политику и завышает реальный обменный курс.	<b>Политический риск.</b> Избирательные периоды сопровождаются оттоком населения из крупных городов, что парализует деловую активность.
<b>Региональная нестабильность.</b> Террористическая угроза в Сахеле, конфликты в соседних странах (Мали, Буркина-Фасо, Нигер) и миграционное давление увеличивают военные расходы и снижают инвестиционную привлекательность страны.	<b>Неформальный сектор экономики.</b> Оценивается в 90 % ВВП. Низкая формализация ограничивает налоговую базу и доступ к кредитам.
	<b>Земельные и экологические проблемы.</b> Высокая уязвимость к изменению климата (береговая эрозия, наводнения, засуха) и деградация лесов (ежегодная потеря 2,8 % лесного покрова) ставят под угрозу долгосрочную устойчивость.

Таким образом Кот-д’Ивуар добился впечатляющих макроэкономических успехов, став одной из самых быстрорастущих экономик Африки к югу от Сахары. Однако модель роста остается «двойственной»: высокие показатели ВВП не сопровождаются адекватным сокращением бедности, созданием качественных рабочих мест и сокращением территориального неравенства.

Дальнейшее развитие требует:

- развития местной переработки сырья в частности, какао, орехов кешью, хлопка;
- формализации неформального сектора и расширение налоговой базы;
- адаптации инфраструктуры к изменению климата;
- укрепления регионального сотрудничества в области безопасности и торговли.

Только переход от «количественного» роста к структурным и инклюзивным преобразованиям позволит Кот-д’Ивуару достичь своей цели стать страной с доходами населения выше среднемирового уровня. [5]

Литература:

1. Всемирный банк. Данные по росту ВВП и инфляции для Кот-д’Ивуара, 2010–2025.



2. НДЖА, Амуен Жоселен Сандра. Структурные преобразования экономики Кот-д'Ивуара. Экономика и управление: проблемы, решения, 2019, vol. 14, no 3, p. 36–41.
3. Министерство экономики Кот-д'Ивуара. Отраслевые отчеты: сельское хозяйство, промышленность, услуги.
4. Отчеты МВФ и FATF по Кот-д'Ивуару (серый список, кредитные программы).
5. GIEC (IPCC). Прогнозы изменения климата для Западной Африки

## Крупнейшие экономические форумы России как инструменты национального экономического развития

Колесникова Анастасия Николаевна, студент

Научный руководитель: Брыкова Светлана Сергеевна, студент магистратуры  
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова (г. Улан-Удэ)

*В статье рассматривается роль Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ) и Восточного экономического форума (ВЭФ) как институциональных инструментов привлечения инвестиций и реализации стратегических приоритетов национальной экономики. Анализируется динамика ключевых показателей форумов, структура заключаемых соглашений и их соответствие целям экономического развития страны. На основе официальных данных и материалов научных исследований оценивается инвестиционная результативность мероприятий, выявляются их ограничения и обосновывается значение форумной дипломатии в условиях изменяющейся глобальной архитектуры.*

**Ключевые слова:** ПМЭФ, ВЭФ, экономический форум, инвестиции, национальная экономика, форумная дипломатия, Дальний Восток, государственно-частное партнерство, соглашения о намерениях.

Экономические форумы давно перестали быть сухо протокольными мероприятиями. В мировой практике они эволюционировали в специфический институт — постоянно действующую переговорную платформу, на которой государство, бизнес и экспертное сообщество формулируют и согласовывают приоритеты развития. Всемирный экономический форум в Давосе и Азиатский форум Боао стали символами подобной трансформации задолго до того, как Россия последовательно создала собственные площадки сопоставимого масштаба.

Петербургский международный экономический форум, впервые проведенный в 1997 году, и Восточный экономический форум, учрежденный в 2015 году по инициативе Президента Российской Федерации, к середине 2020-х годов заняли принципиально разные, но взаимодополняющие ниши в системе национальной экономической коммуникации. ПМЭФ позиционируется как общенациональная и международная площадка для обсуждения глобальной повестки в её применении к российской экономике. ВЭФ ориентирован на развитие Дальнего Востока и азиатского вектора внешнеэкономических связей страны.

Актуальность изучения данных институтов обусловлена тем, что в условиях переориентации внешнеэкономических связей России функция форумов как инструментов привлечения капитала и формирования деловых альянсов существенно трансформировалась. Цель настоящей работы — систематизировать представления о роли ПМЭФ и ВЭФ в обеспечении национального эконо-

мического развития и подкрепить теоретические выводы актуальными количественными показателями.

С точки зрения институциональной теории, экономический форум представляет собой особую форму координационного механизма, снижающего транзакционные издержки при установлении деловых контактов между агентами, разделёнными географическими, административными и информационными барьерами. Авторы, исследующие феномен форумной дипломатии, указывают, что её эффективность определяется не столько числом подписанных соглашений, сколько качеством среды, формируемой вокруг переговорного процесса: репутацией площадки, составом участников, уровнем медийного присутствия и способностью повестки дня формировать последующую регуляторную практику [1, с. 44].

Петербургский форум обеспечивает реализацию этих функций на федеральном уровне. По данным официальных итоговых материалов, опубликованных организаторами, в 2024 году в ПМЭФ приняли участие свыше 17 000 человек из более чем 130 стран; было заключено 775 соглашений на общую сумму 3,86 трлн рублей [2]. Для сравнения: в 2021 году объём соглашений составлял 3,86 трлн рублей, а в 2019 году — 3,1 трлн рублей, что свидетельствует об устойчивом росте номинальных показателей даже в периоды внешнего давления. Тематическая структура заключаемых соглашений охватывает промышленное производство, инфраструктуру, цифровую экономику, энергетику, агропромышленный комплекс и социальную сферу, отражая диверсификацию инвестиционной повестки.



Восточный экономический форум решает принципиально иную задачу. Его учреждение было продиктовано необходимостью ускорить освоение Дальнего Востока — региона, обладающего колоссальными природными ресурсами, но исторически отстающего по уровню социально-экономического развития от среднероссийских

показателей. ВЭФ формирует площадку для привлечения азиатских инвесторов, прежде всего из Китая, Республики Корея, Японии и стран АСЕАН, и координирует взаимодействие федеральных институтов развития с региональными органами власти. Ниже приведены сопоставимые показатели двух форумов.

Таблица 1. Ключевые показатели ПМЭФ и ВЭФ в 2024 году

Показатель	ПМЭФ	ВЭФ
Число участников, чел.	свыше 17 000	свыше 7 000
Число стран-участниц	более 130	более 60
Количество заключённых соглашений, ед.	775	свыше 370
Совокупная стоимость соглашений	3,86 трлн руб.	свыше 1,6 трлн руб.

Источник: составлено автором по данным [2; 3].

Данные таблицы демонстрируют, что по абсолютным показателям ПМЭФ превосходит ВЭФ, однако прямое сопоставление не вполне корректно: форумы преследуют различные стратегические цели, и результативность ВЭФ правомернее оценивать в контексте динамики инвестиций в Дальневосточный федеральный округ, а не в сравнении с общенациональной площадкой.

Инвестиционная функция форумов реализуется через несколько взаимосвязанных механизмов. Первый — прямые соглашения о реализации конкретных проектов, подписываемые в рамках деловой программы. Второй — создание преференциальных режимов: территорий опережающего развития (ТОР) и свободного порта Владивосток, анонсированных именно на площадке ВЭФ и впоследствии ставших базовыми инструментами дальневосточной политики. По состоянию на начало 2025 года в рамках ТОР Дальнего Востока было создано свыше 700 резидентов, заявивших инвестиции на сумму более 2,7 трлн рублей и обеспечивших создание порядка 60 тысяч рабочих мест [3, с. 28]. Третий механизм — формирование информационной повестки, через которую государство транслирует сигналы о приоритетных направлениях инвестирования и мерах поддержки.

Необходимо, однако, учитывать ограничения, присущие форумному формату. Центральная проблема состоит в разграничении понятий «соглашение о намерениях» и «реально реализованный инвестиционный проект». Значительная часть документов, подписываемых на полях форумов, носит рамочный характер и не влечёт немедленного движения капитала. Исследователи, анализирувавшие выборку соглашений ПМЭФ за 2016–2019 годы, установили, что доля проектов, перешедших в стадию практической реализации в течение двух лет после подписания, составляла от 40 до 55 % в зависимости от отраслевой принадлежности [4, с. 112]. Это означает, что номинальные суммы соглашений следует рассматривать как индикатор инвестиционных намерений, а не как показатель реального притока капитала.

Вместе с тем недооценивать нефинансовые эффекты форумов было бы методологической ошибкой. Экономический форум формирует то, что в литературе принято называть soft power делового климата, — совокупность репутационных сигналов, которые государство посылает потенциальным инвесторам. Регулярность проведения, уровень официального представительства и медийное освещение форума служат косвенными индикаторами открытости экономической системы и предсказуемости регуляторной среды [1, с. 47]. В этом отношении ПМЭФ и ВЭФ выполняют функцию институциональной витрины национальной экономики.

Существенной составляющей повестки обоих форумов является обсуждение инструментов государственно-частного партнёрства (ГЧП). Именно на площадках ПМЭФ были анонсированы ключевые параметры ряда инфраструктурных концессий, в том числе в транспортном секторе и здравоохранении. Форум создаёт условия для одновременного присутствия федеральных регуляторов, региональных администраций и потенциальных частных инвесторов, что радикально сокращает транзакционные издержки переговорного процесса и позволяет согласовывать позиции, на урегулирование которых в рабочем режиме ушли бы месяцы [5, с. 89]. Таким образом, форум функционирует не только как витрина, но и как реальный переговорный механизм.

Географический разворот России в сторону азиатских рынков придал ВЭФ дополнительное стратегическое измерение. Если в первые годы своего существования форум апеллировал преимущественно к традиционным партнёрам — Японии и Южной Корее, то к 2023 году центр тяжести сместился в сторону китайских инвесторов и представителей государств — членов ШОС и ЕАЭС. Это отражает более широкую тенденцию переориентации внешнеэкономических связей страны и одновременно ставит перед организаторами задачу адаптации повестки и инфраструктуры форума к запросам новых аудиторий [3, с. 35].

Сравнение российского опыта с зарубежными аналогами позволяет выявить как сильные стороны отечественной модели, так и направления её совершенствования. Давосский форум и Боаоский форум для Азии

отличаются более выраженной экспертно-аналитической составляющей: значительная часть их программы посвящена выработке концептуальных рекомендаций, которые впоследствии влияют на позиции государств на международных переговорных площадках. Российские форумы, при всей насыщенности деловой программы, традиционно тяготеют к демонстрации достижений и заключению конкретных сделок, что ограничивает их потенциал как инструментов формирования глобальной интеллектуальной повестки. Усиление аналитической и дискуссионной компоненты могло бы повысить долгосрочное репутационное значение площадок.

Таким образом, ПМЭФ и ВЭФ представляют собой зрелые и функционально значимые институты, интегрированные в систему инструментов национальной экономической политики. ПМЭФ обеспечивает общенациональную и международную инвестиционную ком-

муникацию, формирует сигналы о приоритетах государственной политики и создаёт условия для заключения крупных межотраслевых соглашений. ВЭФ реализует специализированную функцию — привлечение инвестиций в Дальневосточный федеральный округ и углубление интеграции в азиатские хозяйственные системы.

Вместе с тем реализация потенциала обоих форумов предполагает решение ряда системных задач: повышение доли соглашений, доходящих до стадии реализации; развитие механизмов мониторинга и публичной отчётности о судьбе подписанных договорённостей; усиление аналитической компоненты программы. Только при выполнении этих условий форумы смогут в полной мере выполнять присущую им миссию — не просто фиксировать инвестиционные намерения, но и системно способствовать превращению этих намерений в реальный экономический рост.

#### Литература:

1. Лебедева, М. М. Мировая политика: учебник / М. М. Лебедева. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2020. — 365 с.
2. Петербургский международный экономический форум. Итоги ПМЭФ-2023: официальные материалы / Фонд «Росконгресс». — СПб., 2023. — URL: <https://roscongress.org/events/spief-2023/about/> (дата обращения: 15.06.2026).
3. Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики. Итоговый аналитический доклад ВЭФ-2024: официальный документ / Минвостокразвития России. — М., 2024. — URL: [https://minvr.gov.ru/press-center/news/itogovyy\\_analiticheskiy\\_doklad\\_vef\\_2024/?view=desktop](https://minvr.gov.ru/press-center/news/itogovyy_analiticheskiy_doklad_vef_2024/?view=desktop) (дата обращения: 15.06.2026).
4. Кузнецов, А. В. Иностранные инвестиции: мировой опыт — практика в России / А. В. Кузнецов. — М.: ИМЭМО РАН, 2019. — 178 с.
5. Варнавский, В. Г. Государственно-частное партнёрство: теория и практика / В. Г. Варнавский. — М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2015. — 288 с.

## Актуальность совершенствования кадрового обеспечения системы муниципального управления

Кондратюк Татьяна Сергеевна, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье обоснована актуальность исследования кадрового обеспечения системы муниципального управления в условиях вхождения местного самоуправления в единую систему публичной власти и обострившегося дефицита кадров. Показано, что от качества кадровой работы зависит дееспособность органов местного самоуправления, и раскрыта специфика кадрового обеспечения представительного органа. Сформулировано основное противоречие современной кадровой работы и намечено направление дальнейшего исследования.*

**Ключевые слова:** муниципальная служба, кадровое обеспечение, кадровый потенциал, местное самоуправление, представительный орган, дефицит кадров.

Местное самоуправление ближе всего расположено к жителям и отвечает за вопросы, с которыми человек сталкивается ежедневно: состояние дорог местного значения, благоустройство, работу учреждений, приём граждан. Качество этой работы напрямую зависит от людей, которые служат в органах власти, ведь любая норма остаётся текстом, пока конкретный служащий не пре-

вратит её в решение или услугу. Поправки к Конституции 2020 года включили органы местного самоуправления в единую систему публичной власти, и требования к муниципальным служащим заметно приблизились к требованиям государственной гражданской службы. Принятие Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ продолжило эту линию и обозначило переход к новой модели

территориальной организации местного самоуправления [1, с. 1]. На таком фоне вопрос о том, кем и как обеспечиваются органы власти, выходит на первый план.

Положение осложняется состоянием рынка труда. Уровень безработицы в стране опустился примерно до 2,3 %, и публичный сектор всё чаще проигрывает частному в борьбе за подготовленных специалистов [2, с. 41]. Е. С. Дашкова и Ю. И. Кривошеев показывают, что дефицит кадров в муниципалитетах не случаен. Он держится на не-

скольких устойчивых причинах: невысокой оплате труда, слабом престиже службы, громоздкой процедуре отбора и высоких профессиональных рисках [3, с. 7]. К близким выводам приходит Е. Ю. Киреева, разбирая современные проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления [6]. В итоге качество кадровой работы определяет, справляется ли местная власть со своими полномочиями.

Причины дефицита и возможные ответы на них удобно сопоставить напрямую (таблица 1).

Таблица 1. Причины кадрового дефицита в муниципальной службе и меры противодействия

Причина дефицита	Мера противодействия
Невысокий уровень оплаты труда	Развитие систем мотивации и стимулирования, в том числе нематериальных
Слабый престиж муниципальной службы	Понятные карьерные траектории и наставничество
Сложная и многоэтапная процедура отбора	Упрощение и цифровизация процедур подбора
Высокие профессиональные риски, нехватка молодых кадров	Расширение кадрового резерва и целевого обучения

Сама по себе таблица показывает простую вещь: бороться с дефицитом точно бесполезно, потому что причины связаны между собой. Низкая оплата снижает престиж, слабый престиж усложняет отбор, а сложный отбор отпугивает молодых кандидатов. Поэтому и меры приходится применять в связке, а не по отдельности.

Отдельного внимания требует представительный орган. Депутаты собрания работают коллегиально и чаще всего без отрыва от основной деятельности, а текущую подготовку решений ведёт аппарат. На нём лежит подготовка проектов, правовая проверка сведений, организация заседаний и сопровождение работы комиссий. После каждых выборов состав депутатов обновляется, и сохранить накопленный опыт нормотворческой работы способен именно аппарат. Когда аппарат слаб, страдает качество решений собрания, каким бы сильным ни был депутатский корпус. По этой причине для представительного органа устойчивость и квалификация аппарата значат не меньше, чем компетентность депутатов.

Разговор о кадровом обеспечении требует ясности в понятиях, которые в литературе часто смешивают. Кадровая политика задаёт общее направление, то есть отвечает на вопрос, какими должны быть кадры и как их готовить. Под кадровым обеспечением понимают уже практическую деятельность по привлечению, отбору, расстановке, оценке, мотивации и развитию работников. Кадровая работа отвечает за документную сторону дела: ведение реестров, оформление поступления и увольнения, сопровождение конкурсов и аттестаций. Кадровый потенциал описывает сам персонал как ресурс, его подготовку и пока не раскрытые возможности. О. И. Кондратенко с соавторами связывают качество кадрового потенциала напрямую с эффективностью управления территорией и удовлетворённостью жителей [4, с. 7].

В кадровом потенциале принято выделять несколько сторон. Квалификационная сторона отражает образо-

вание и профессиональный опыт. Мотивационная показывает, насколько работник заинтересован в результате и готов развиваться. Отдельно учитывают работоспособность и умение осваивать новое, что особенно важно при переходе на цифровые инструменты. Слабость любой из сторон снижает потенциал в целом: опытный, но равнодушный служащий приносит меньше пользы, чем менее подготовленный, но заинтересованный.

Кадровое обеспечение работает как единый цикл. Сначала орган определяет, сколько и каких работников ему потребуется. Затем кандидатов привлекают и отбирают, помогают новичку освоиться, обучают, оценивают результаты, готовят резерв на замещение должностей. Завершается цикл прекращением службы, после чего возникает новая потребность, и всё повторяется. Звенья цикла связаны между собой: ошибка при отборе увеличивает нагрузку на обучение, а слабая мотивация обесценивает результаты и отбора, и развития. Поэтому кадровую работу нельзя свести к набору отдельных мероприятий.

Слабым звеном чаще всего оказывается мотивация. Когда служба проигрывает частному сектору по уровню оплаты, удержать работника одними деньгами не получается. На первый план выходят признание результатов, понятная перспектива роста, содержание самих задач и обстановка в коллективе. Для небольшого аппарата это особенно чувствительно, ведь заменить ушедшего специалиста здесь труднее, а круг обязанностей у каждого шире.

Правовая основа кадровой работы выстроена по трём уровням, как показано на рис. 1. Федеральные нормы задают общие правила, регион конкретизирует их под свою территорию, а муниципалитет переводит в конкретные регламенты и процедуры. Согласованность этих уровней и определяет, насколько работоспособной окажется кадровая работа в отдельно взятом органе.

Ядром регулирования служит Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ, который закрепляет статус службы,



Рис. 1. Трёхуровневая система нормативно-правового регулирования кадрового обеспечения муниципальной службы

квалификационные требования, порядок конкурса, аттестацию и кадровый резерв. Трудовой кодекс применяется к служащим в части, не урегулированной специальным законом. Антикоррупционные ограничения вытекают из Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ. За три десятилетия в стране сложился рабочий набор кадровых технологий, который подробно разбирает Л. В. Фотина [5, с. 32]. Среди приоритетов кадровой политики Е. И. Блинова называет развитие профессионального обучения и работу с молодыми специалистами [7, с. 134].

Полезен и зарубежный опыт, если переносить не целые модели, а отдельные решения. Французская практика связывает конкурсный отбор с обязательным обучением кандидата. Американская держится на оценке по результатам и планомерной работе с резервом. Японская добавляет ротацию служащих между участками, что расширяет их квалификацию. Российская практика последних лет идёт своим путём: кадровая работа постепенно переходит в цифровой формат, а нехватку молодых специалистов восполняют через целевое обучение и сотрудничество с вузами.

Состояние кадров можно измерить, а не только описать словами. Укомплектованность штата показывает, насколько заполнены должности. Текучесть сигнализирует о проблемах с условиями труда и мотивацией. Образо-

вательная и возрастная структура, а также стаж говорят о подготовленности и обновляемости состава. Эти показатели и переводят общий разговор о кадрах в плоскость конкретной оценки отдельного органа.

Здесь и обнаруживается противоречие, которое делает тему острой. Правовая база развита, технологии отработаны, государственная политика подталкивает органы к профессионализации и цифровизации. Но у многих муниципалитетов не хватает ни средств, ни собственных кадровиков, чтобы всё это применять, а конкуренция за специалистов только растёт. В небольших районах кадровой работой нередко занимается один сотрудник, и его уход ослабляет весь аппарат. Выход не в новых нормах, а в том, чтобы уже принятые применялись последовательно и были обеспечены ресурсами.

Сказанное определяет направление дальнейшей работы. Понятия, показатели и критерии оценки, рассмотренные выше, становятся инструментом для разбора конкретного органа, а именно Вольского муниципального собрания Вольского муниципального района Саратовской области. На его примере предстоит оценить, как ведутся подбор, расстановка, мотивация и развитие кадров, и предложить, что здесь стоит изменить. Ценность такой работы в том, что её выводы пригодны и для других представительных органов со схожими условиями.

#### Литература:

1. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // КонсультантПлюс. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_501319/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/) (дата обращения: 27.03.2026).
2. Труд и занятость в России — 2025: статистический сборник / Росстат. — М., 2025. — URL: [https://www.rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://www.rosstat.gov.ru/labour_force) (дата обращения: 06.04.2026).
3. Дашкова Е. С., Кривошеев Ю. И. Проблемы кадрового обеспечения муниципальной службы в Российской Федерации // Современная экономика: проблемы и решения. — 2025. — Т. 12, № 12. — С. 20–31.



4. Кондратенко О. И., Колесников А. М., Лаврова Т. Б. Кадровый потенциал муниципальной службы как ресурс развития территорий // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. — 2024. — № 4. — С. 13–17.
5. Фотина Л. В. Кадровые технологии государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов. — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2026. — 367 с.
6. Киреева Е. Ю. Современные проблемы в сфере кадрового обеспечения органов местного самоуправления // Государственная служба. — 2025. — № 2 (154).
7. Блинова Е. И. Кадровая политика в органах местного самоуправления: проблемы и стратегические направления совершенствования // Молодой ученый. — 2024. — № 35 (534). — С. 134.

## Развитие международного сотрудничества в Благовещенске: управленческий аспект

Насыров Владимир Юрьевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Шуляева Алефтина Владиславовна, кандидат социологических наук, доцент  
Дальневосточный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации (г. Хабаровск)

*В статье представлен анализ международной деятельности администрации города Благовещенска Амурской области как приграничного муниципалитета. На основе ретроспективных данных за 2021–2025 гг. и результатов социологического исследования выявлены системные проблемы, препятствующие эффективному развитию механизмов международного сотрудничества. Установлено доминирование протоколно-церемониальной парадигмы, высокая бюрократизация процессов, слабое вовлечение субъектов малого и среднего предпринимательства, а также дефицит цифровых инструментов и профильных управленческих компетенций. Предложены направления трансформации существующих подходов к организации международной деятельности муниципалитета.*

**Ключевые слова:** международное сотрудничество, приграничное сотрудничество, муниципальное управление, город Благовещенск, парадипломатия, субъекты малого и среднего предпринимательства.

### Введение

В условиях фундаментальной трансформации архитектуры международных отношений и стратегической переориентации внешнеэкономической политики Российской Федерации на Азиатско-Тихоокеанский регион приграничные территории приобретают статус ключевых субъектов трансграничного взаимодействия [1]. Город Благовещенск занимает исключительное положение в системе расселения Дальневосточного федерального округа, являясь единственным административным центром субъекта РФ, непосредственно граничащим с иностранным государством: от города Хэйхэ в провинции Хэйлунцзян (КНР) Благовещенск отделен лишь рекой Амур, ширина которой в этом месте составляет около 800 метров.

Муниципальные образования, расположенные на государственной границе, трансформируются в активные субъекты так называемой парадипломатии, или муниципальной дипломатии [2, с. 68]. От эффективности их международного сотрудничества напрямую зависят темпы социально-экономического развития как конкретного города, так и макрорегиона в целом. Вместе с тем, несмотря на наличие развитой исторической базы и широкой сети побратимских связей, реализуемые администрацией города Благовещенска механизмы международного сотрудничества носят преимущественно протоколно-церемониальный характер. Данное противоречие определяет актуальность анализа текущей деятельности муниципалитета в сфере международных связей.

### Организационная структура и функции администрации в сфере международного сотрудничества

Администрация города Благовещенска является исполнительно-распорядительным органом муниципального образования [3]. Функции по организации внешних связей сосредоточены в управлении организационной работы и международных связей, в структуре которого функционирует отдел международных отношений и протокола [4].

В соответствии с Положением об управлении организационной работы администрации города Благовещенска, основными задачами в сфере международной деятельности являются: содействие развитию международных и внешнеэкономических связей города, установление международных связей с зарубежными городами, подготовка программ мероприятий с участием иностранных делегаций, координация деятельности по выполнению этих программ [4].



Штатная численность профильного подразделения включает начальника отдела, специалистов по международным связям, протокольных работников и аналитиков. В 2024 г. управлением обеспечено проведение 26 общегородских мероприятий с участием 65 130 человек, продолжена работа по развитию межмуниципального сотрудничества с российскими и зарубежными партнерами [5, с. 1–2].

Анализ количественных показателей международной деятельности

Для объективной оценки динамики международной деятельности автором были проанализированы ежегодные отчеты профильных подразделений администрации города. Основные показатели за 2021–2025 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1. Динамика основных показателей международной деятельности администрации города Благовещенска (2021–2025 гг.)

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Количество действующих соглашений о сотрудничестве	12	13	14	15	16
Число организованных официальных визитов и мероприятий	28	19	32	38	45
Доля мероприятий с участием субъектов малого и среднего предпринимательства, %	18	14	21	25	29
Объем бюджетного финансирования международной деятельности, млн руб.	4,5	3,2	3,8	5,1	6,2
Количество реализованных совместных проектных инициатив (не протокольных)	3	2	4	5	7

Составлено автором по материалам ежегодных отчетов администрации города Благовещенска [8]

Примечание: в 2023 г. наблюдался пик активности в связи со снятием пандемийных ограничений и активизацией трансграничного сотрудничества.

Анализ данных таблицы 1 демонстрирует противоречивую динамику развития международных связей. С одной стороны, наблюдается уверенный формальный рост числа подписанных соглашений и организованных мероприятий, особенно в период 2023–2025 гг. Эта тенденция коррелирует с общим государственным вектором на активизацию трансграничного сотрудничества с КНР после снятия пандемийных ограничений [6].

Однако, по мнению автора, при детальном рассмотрении становится очевидным, что структура активности остается преимущественно протокольно-церемониальной. Значительная часть мероприятий сводится к обмену официальными делегациями, проведению имиджевых форумов и культурных акций [5; 7]. Несмотря на декларативный акцент на поддержке бизнеса, к 2025 г. доля мероприятий с реальным вовлечением субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) не превысила 29 %. Количество полноценных совместных инфраструктурных, образовательных и производственных проектов остается критически низким (7 инициатив за год).

Качественный анализ и выявление системных проблем

Для углубленного анализа причин сложившейся ситуации в первом квартале 2026 г. было проведено комплексное социологическое исследование, включавшее анонимное анкетирование сотрудников структурных подразделений администрации (45 респондентов) и глубинные интервью с представителями приграничного бизнес-сообщества (12 экспертов).

Результаты оценки эффективности действующих механизмов систематизированы в таблице 2.

Таблица 2. Оценка эффективности действующих механизмов международного сотрудничества (по результатам анкетирования в 2026 г.)

Критерий оценки	Доля респондентов (сотрудников администрации), отметивших проблему	Основные замечания представителей субъектов малого и среднего предпринимательства
Прозрачность и доступность информации о возможностях сотрудничества	68 %	«Отсутствует единая площадка или реестр, где бизнес мог бы узнать о планируемых визитах или выставках. Узнаём о мероприятиях постфактум из новостей»

Критерий оценки	Доля респондентов (сотрудников администрации), отметивших проблему	Основные замечания представителей субъектов малого и среднего предпринимательства
Скорость и простота процедур согласования инициатив	73 %	«Сроки согласования участия делегации или проведения совместного форума занимают от двух до трех месяцев из-за многоуровневых визирований»
Практическая полезность мероприятий для развития города	62 %	«Мероприятия носят характер „для галочки“. Подписываются рамочные соглашения, которые потом ложатся „в стол“ без механизма реализации»
Наличие цифровых инструментов взаимодействия с партнерами	81 %	«Вся коммуникация ведется через электронную почту и бумажный документооборот. Отсутствует современный двуязычный портал для оперативных контактов»
Достаточность кадровых компетенций в отделе внешних связей	55 %	«Сотрудники перегружены протокольной работой (встречи, рассадка, трансфер), на стратегическое проектирование и поиск грантов времени не остается»

Составлено автором по результатам проведенного анкетирования и интервью

Синтез количественных данных и результатов эмпирического исследования позволил выявить комплекс системных проблем:

- доминирование протоколно-церемониальной парадигмы. Механизмы сотрудничества ориентированы преимущественно на процесс, а не на результат. Отсутствует система ключевых показателей эффективности, привязанных к реальным социально-экономическим итогам. Как отмечает И. Д. Лукманов, «правовой пробел в международных правовых актах о приграничном сотрудничестве связан с отсутствием правовых механизмов межмуниципального сотрудничества» [2, с. 72];
- низкая степень инклюзивности и слабая интеграция бизнеса. Субъекты МСП рассматриваются администрацией скорее как пассивные участники массовых мероприятий, нежели как драйверы трансграничной кооперации. Отсутствуют институционализированные площадки для прямого диалога власти и бизнеса по вопросам снятия барьеров в приграничной торговле;
- высокая степень бюрократизации и отсутствие цифровой координации. Процессы согласования международных инициатив характеризуются длительными сроками (до 45 дней) и избыточным документооборотом при полном отсутствии специализированных цифровых инструментов;
- финансовая зависимость и отсутствие механизмов проектного софинансирования. Деятельность отдела финансируется исключительно по сметному принципу из местного бюджета. Не используются механизмы привлечения грантовых и внебюджетных средств, что подтверждается исследованиями эффективности международных проектов муниципалитетов [8, с. 36];
- дефицит управленческих компетенций. Автор считает, что штатная структура не соответствует задачам современного проектного управления. Сотрудники испытывают дефицит навыков в области международного проектного менеджмента, грантрайтинга и кросс-культурных коммуникаций.

### Перспективные направления совершенствования

Проведенный анализ позволяет определить ключевые направления трансформации механизмов международного сотрудничества администрации города Благовещенска:

- институционализация участия бизнеса. Предполагает создание постоянно действующего координационного совета с обязательным квотированием мест для представителей МСП и Торгово-промышленной палаты;
- цифровизация взаимодействия. Предполагает разработку и запуск специализированной информационно-сервисной платформы для координации трансграничных инициатив, снижения бюрократических барьеров и повышения прозрачности процессов;
- внедрение проектного подхода к финансированию. Предполагает переход от сметного принципа к конкурсному распределению бюджетных средств под конкретные измеримые проекты с обязательным софинансированием;
- развитие кадрового потенциала. Предполагает реализацию модульных программ повышения квалификации по направлениям проектного менеджмента, цифровой дипломатии и делового китайского языка.

## Заключение

По мнению автора, проведенный анализ деятельности администрации города Благовещенска в сфере международного сотрудничества позволяет констатировать, что, несмотря на наличие определенного потенциала и формально развитой сети контактов, действующие механизмы функционируют неэффективно. Выявленные проблемы — доминирование протокольной парадигмы, слабое вовлечение МСП, высокая бюрократизация, отсутствие цифровых инструментов и кадровый дефицит — носят системный характер и не могут быть решены точечными корректировками. Они требуют комплексной трансформации подходов к организации международной деятельности муниципалитета, направленной на переход от реактивной, событийной модели к проактивной, проектно-ориентированной и кластерной.

## Литература:

1. О Концепции внешней политики Российской Федерации: Указ Президента РФ от 31.03.2023 № 229 // Собрание законодательства РФ. — 2023. — № 14. — Ст. 1234.
2. Лукманов И. Д. Межмуниципальное сотрудничество на интернациональном уровне // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. — 2024. — Т. 14, № 6. — С. 68–78.
3. Устав города Благовещенска (утв. решением Благовещенской городской Думы от 26.12.2005 № 45) (ред. от 2025 г.) // Благовещенская правда. — 2005. — 28 декабря.
4. Управление организационной работы и международных связей администрации города Благовещенска [Электронный ресурс]. — URL: <https://new.admblag.ru/contacts/upravlenie-organizatsionnoy-raboty/> (дата обращения: 20.06.2026).
5. Отчет о деятельности управления организационной работы и международных связей администрации города Благовещенска за 2024 г. [Электронный ресурс]. — URL: <https://portal1.asdg.ru/mo/materials/2024/orgrabota2024/Blagoveshensk.pdf> (дата обращения: 20.06.2026).
6. Василий Орлов: «За лето прошлого года регион принял более 100 тысяч туристов из Китая» [Электронный ресурс] // Вести-Амурская область. — 2026. — 18 июня. — URL: <https://gtrkamur.ru/news/2026/06/18/528073> (дата обращения: 20.06.2026).
7. Отчет о международной деятельности администрации города Благовещенска за 2023 г. [Электронный ресурс]. — URL: <https://portal1.asdg.ru/mo/materials/2023/tourism2023/blagoveshensk.pdf> (дата обращения: 20.06.2026).
8. Отчет о социально-экономическом развитии города Благовещенска за 2025 г. [Электронный ресурс] // Администрация города Благовещенска. — URL: <https://blagoveshensk.ru/docs/economy/otchet-2025> (дата обращения: 10.06.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

## Адаптация зарубежного опыта регионального хозяйствования для совершенствования политики развития Дальнего Востока России

Пашко Андрей Викторович, студент магистратуры

Дальневосточный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Хабаровск)

Статья посвящена оценке применимости зарубежных механизмов регионального хозяйствования для совершенствования государственной политики развития Дальнего Востока России. Цель исследования — выявить инструменты, способные компенсировать структурные ограничения удалённого периферийного сырьевого макрорегиона и усилить социально-демографическую результативность действующих институтов развития. Методологическую основу составили системный и институциональный подходы, сравнительный анализ, кейс-стади, анализ статистических и программных документов. Научная новизна состоит в том, что проблемы Дальнего Востока интерпретированы через синтез теорий периферийности, новой экономической географии и ресурсной зависимости, а зарубежные кейсы отобраны по критерию сходства решаемых проблем, а не общей успешности. Показано, что режимы ТОР и СПВ эффективны как инвестиционные инструменты, однако недостаточно связаны с задачами закрепления населения, снижения стоимости жизни и перераспределения выгод от ресурсных проектов. На основе анализа опыта Канады, Японии и США (Аляска) предложены направления адаптации: адресные компенсации жителям удалённых территорий, цифровая платформа целевых муниципальных пожертвований, фонд будущих поколений и расширение социального мандата института развития. Сделан вывод о необходимости перехода от преимущественно инвестиционно-инфраструктурной модели к комплексной политике, сочетающей экономические, социальные и институциональные механизмы.

**Ключевые слова:** Дальний Восток России, региональное хозяйствование, региональная политика, зарубежный опыт, Канада, Япония, Аляска, человеческий капитал, ресурсная рента, институты развития.

## Adapting international experience in regional economic management to improve development policy for Russia's Far East

*The article assesses the applicability of foreign regional development mechanisms to improve the state policy for the Russian Far East. The study aims to identify instruments capable of compensating for the structural constraints of a remote peripheral resource-based macro-region and enhancing the socio-demographic effectiveness of existing development institutions. The methodological framework includes systemic and institutional approaches, comparative analysis, case studies, and the analysis of statistical and program documents. The scientific novelty lies in interpreting the Far East's challenges through the synthesis of peripherality theories, new economic geography, and resource dependence, with foreign cases selected based on the similarity of problems rather than general success. The study shows that the Priority Development Area and Free Port of Vladivostok regimes are effective investment tools but remain insufficiently linked to population retention, cost-of-living reduction, and resource rent redistribution. Based on the experience of Canada, Japan, and the U. S. (Alaska), the article proposes adaptation directions: targeted compensation for remote residents, a digital platform for targeted municipal donations, a future generations fund, and an expanded social mandate for the development institution. The author concludes that a shift from a predominantly investment-led model to an integrated policy combining economic, social, and institutional mechanisms is necessary.*

**Keywords:** Russian Far East, regional development, regional policy, foreign experience, Canada, Japan, Alaska, human capital, resource rent, development institutions.

### Введение

Дальний Восток России сочетает высокий геостратегический потенциал с устойчивыми ограничениями развития: удалённостью от основных экономических центров страны, низкой плотностью населения, высокими транспортными и транзакционными издержками, демографической уязвимостью и сырьевой специализацией. В последние годы действующие режимы поддержки — территории опережающего развития и Свободный порт Владивосток — обеспечили рост инвестиций и запуск новых проектов, однако их влияние на качество жизни, закрепление населения и формирование локальных цепочек добавленной стоимости остаётся ограниченным.

В этой связи исследовательскую значимость приобретает не поиск универсально «лучших» практик, а отбор таких зарубежных механизмов, которые были апробированы в условиях, сопоставимых с проблематикой Дальнего Востока. Цель статьи — обосновать направления адаптации зарубежного опыта регионального хозяйствования для совершенствования политики развития ДФО. Гипотеза исследования состоит в том, что повышение результативности дальневосточной политики возможно при соединении инвестиционных режимов с прямыми механизмами социальной компенсации, институтами перераспределения ресурсной ренты и цифровыми инструментами оживления периферии.

### Обзор литературы

Теоретическая база исследования опирается на несколько взаимодополняющих направлений. Классические концепции поляризованного развития и модели «центр—периферия» (Ф. Перру, Г. Мюрдаль, Дж. Фридман) объясняют устойчивость пространственного неравенства и необходимость активной государственной политики в отношении периферийных территорий. Новая экономическая география П. Кругмана показывает, что для удалённых регионов транспортные издержки и слабость агломерационных эффектов становятся фундаментальным фактором отставания. Институциональная и региональная экономическая традиция, представленная трудами А. Г. Гранберга, Н. Н. Некрасова, П. А. Минакира, позволяет рассматривать регион как сложную социально-экономическую систему, а не только как производственную площадку.

Для анализа Дальнего Востока существенны также исследования ресурсной зависимости и компенсирующих механизмов развития удалённых территорий. Теория «ресурсного проклятия» акцентирует риски закрепления сырьевой модели, бюджетной волатильности и слабой диверсификации. Современные работы по региональной политике подчёркивают роль специальных институтов развития, адресных компенсаций населению, цифровых сервисов и инструментов вовлечения местных сообществ. Однако прикладные исследования, в которых канадские, японские и аляскинские практики сопоставляются именно с вызовами ДФО и переводятся в формат адаптируемых решений, представлены ограниченно, что и определяет вклад настоящей статьи.

### Методы

Исследование выполнено на основе системного, институционального и сравнительного подходов. Используются методы анализа и синтеза, case-study, статистический и документальный анализ. Эмпирическую базу составили ма-

териалы Росстата, Минвостокразвития России, Корпорации развития Дальнего Востока и Арктики, правовые акты, а также официальные материалы по опыту Канады, Японии и штата Аляска.

Сравнительный дизайн построен по логике «наиболее схожих систем»: зарубежные кейсы отобраны не по общему уровню успешности, а по сходству с ключевыми проблемами ДФО. Канада использована как пример институциональной компенсации издержек северных и удалённых территорий; Япония — как пример инструментов противодействия депопуляции и цифрового оживления периферии; Аляска — как модель управления ресурсной рентой через устойчивый публичный фонд. Такой подход позволил перейти от описания опыта к формулировке механизмов, потенциально применимых в российской институциональной среде.

Результаты

Диагностика Дальнего Востока показывает сочетание экономической активизации и сохранения структурных ограничений. С одной стороны, в макрорегионе фиксируются рост ВРП, высокая инвестиционная активность и положительный миграционный результат по итогам 2024 года. С другой стороны, устойчивость этого сдвига остаётся неопределённой: общая численность населения продолжает снижаться, внутренняя дифференциация субъектов велика, а вклад крупных проектов в локальное развитие неоднороден. Это позволяет трактовать текущую ситуацию как переходную: инвестиционные импульсы присутствуют, но их преобразование в устойчивое социальное развитие ещё не обеспечено.

Таблица 1. Ключевые индикаторы развития ДФО в 2020–2025 гг

Показатель	2020	2022	2024	2025 / начало 2025	Комментарий
Численность населения, млн чел.	8,09	7,95	7,91	7,86	Сокращение замедляется, но не прекращено
Миграционное сальдо, тыс. чел.	-22,5	-24,1	+24,0	н/д	В 2024 г. зафиксирован перелом тренда
ВРП, трлн руб.	5,4	6,8	7,5	~8,1	Рост при сохранении ресурсной специализации
Инвестиции в основной капитал, трлн руб.	1,5	1,9	2,3	~1,0 за год	Высокая инвестиционная активность

Представленные данные отражают ключевое противоречие: макроэкономические показатели улучшаются быстрее, чем параметры человеческого капитала и демографической устойчивости. Это подтверждает вывод о том, что действующая модель развития в большей степени оптимизирована под привлечение капитала, чем под удержание населения.

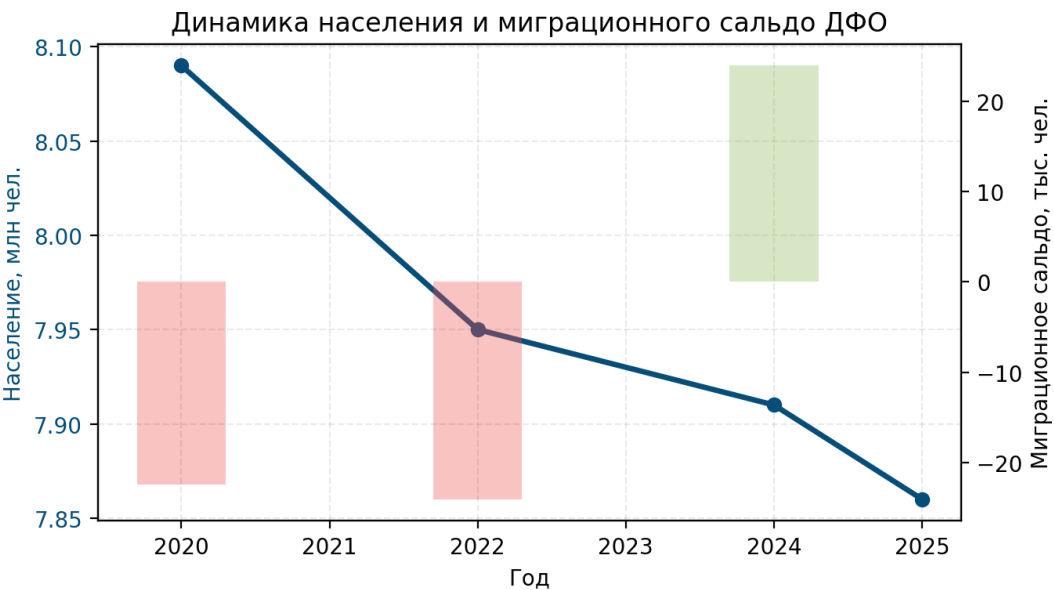


Рис. 1. Динамика населения и миграционного сальдо ДФО  
Источник: составлено автором по данным Росстата [1].



Отраслевая структура ДФО сохраняет ресурсную ориентацию, хотя в 2024–2025 гг. обозначились локальные сдвиги: рост доли обработки в Амурской области, промышленная активизация в Хабаровском крае, масштабные добывающие и инвестиционные результаты в Якутии. Тем не менее пространственная концентрация экономики остаётся высокой: основную массу ВРП и инвестиций формируют ограниченное число ресурсных и индустриальных центров, тогда как северные и малонаселённые территории требуют специальных компенсационных механизмов.

Таблица 2. Сравнительный потенциал зарубежных механизмов для ДФО

Проблема ДФО	Зарубежный кейс	Инструмент	Потенциал адаптации	Ожидаемый эффект
Высокая стоимость жизни и издержки удалённости	Канада	Северные вычеты, компенсации, работа с общинами	Высокий	Снижение издержек жизни и повышение устойчивости расселения
Депопуляция и ослабление малых территорий	Япония	Целевые пожертвования муниципалитетам, цифровые сервисы, локальные бренды	Средний–высокий	Рост связности, локальной активности и качества услуг
Риски ресурсной зависимости	США (Аляска)	Фонд будущих поколений, прозрачное распределение доходов	Средний	Преобразование части ренты в долгосрочный капитал территории
Разрыв между инвестициями и качеством жизни	Канада / смешанная модель	Расширение социального мандата института развития	Высокий	Увязка экономических и социальных КРІ

Источник: составлено автором на основе сравнительного анализа опыта Канады, Японии и США (Аляска).

Сравнение зарубежных кейсов показывает, что ни один из них не может быть перенесён в российскую практику в готовом виде. Однако на уровне принципов и инструментальных решений они дополняют дальневосточную модель. Канадский опыт релевантен как пример адресной компенсации издержек проживания и институциональной работы с удалёнными сообществами. Японский опыт полезен механизмами цифрового оживления периферии и формирования эмоционально-финансовой связи граждан с конкретными территориями. Аляскинская модель важна как пример политически устойчивого и прозрачного преобразования ресурсной ренты в общественно значимый актив.



Рис. 2. Оценка масштаба экономики субъектов ДФО, 2025 г

Источник: составлено автором по данным Росстата, Минвостокразвития и КРДВ

На этой основе предложены четыре адаптационных направления. Первое — введение адресных компенсаций и накопительных стимулов для жителей удалённых территорий, ориентированных на долгосрочное проживание, занятость и инвестиции в человеческий капитал. Второе — запуск цифровой платформы условного типа «Фурусато ДВ», позволяющей направлять целевые пожертвования в муниципальные проекты с механизмами налогового вычета и публичной отчётности. Третье — формирование дальневосточного фонда будущих поколений как инструмента накопления части ресурсной ренты и финансирования социально значимых программ. Четвёртое — расширение социального мандата КРДВ или создание специализированного института, отвечающего за человеческий капитал, качество жизни и участие местных сообществ.

### Обсуждение

Результаты исследования подтверждают, что главная проблема дальневосточной политики состоит не в отсутствии специальных режимов как таковых, а в их неполной институциональной связке с социально-демографическими целями. ТОР и СПВ эффективны в логике инвестиционного запуска, но не закрывают вопрос персонализированной выгоды для жителей. Между тем зарубежный опыт показывает: устойчивость периферийной политики возникает там, где население выступает не внешним наблюдателем, а прямым бенефициаром развития — через компенсации, дивиденды, качество услуг или участие в выборе локальных проектов.

Одновременно необходимо учитывать ограничения адаптации. Канадские механизмы встроены в иную федеративную и бюджетную модель, японские инструменты опираются на развитую цифровую инфраструктуру и высокую муниципальную субъектность, а аляскинский фонд возник в специфических условиях распределения нефтяной ренты. Следовательно, для России целесообразен не институциональный копипаст, а пилотная адаптация принципов: адресности, прозрачности, персонификации выгоды и интеграции экономических и социальных КРП. Именно такой подход снижает риски формального заимствования и повышает управленческую применимость предложений.

### Заключение

Проведённое исследование показало, что развитие Дальнего Востока требует перехода от преимущественно инвестиционно-инфраструктурной модели к более сбалансированной системе региональной политики. Научный результат статьи состоит в увязке диагностики ДФО с набором зарубежных кейсов, отобранных по критерию сходства проблем: компенсация издержек периферийности, преодоление демографической уязвимости и институциональное управление ресурсной рентой.

Практический вывод заключается в следующем: наиболее перспективными для адаптации являются адресные меры поддержки населения удалённых территорий, цифровые механизмы мобилизации локальной активности, институционализация накопления части ресурсной ренты и расширение социального мандата института развития. Их поэтапное внедрение в формате пилотов может повысить способность государственной политики не только генерировать инвестиции, но и обеспечивать долгосрочное закрепление населения, повышение качества жизни и устойчивость территориального развития на Дальнем Востоке России.

### Благодарности

Авторы выражают благодарность за ценные рекомендации и консультации при подготовке исследования. В процессе работы над статьей технологии искусственного интеллекта использовались как вспомогательный инструмент для языковой редакции, структурирования текста и проверки логики изложения. Научная интерпретация данных, выводы и ответственность за содержание статьи принадлежат авторам.

### Литература:

1. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Социально-экономическое положение Дальневосточного федерального округа в 2025 году: статистический обзор. — URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 20.05.2026).
2. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. — М.: ГУ ВШЭ, 2000. — 495 с.
3. Некрасов Н. Н. Региональная экономика. Теория, проблемы, методы. — М.: Экономика, 1978. — 345 с.
4. Минакир П. А. Пространственные трансформации в российской экономике. — М.: Экономика, 2011. — 432 с.
5. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. — New York: Free Press, 1990. — 855 p.
6. Krugman P. Geography and Trade. — Cambridge: The MIT Press, 1991. — 142 p.
7. Auty R. M. Resource Abundance and Economic Development. — Oxford: Oxford University Press, 2001. — 340 p.
8. Sachs J. D., Warner A. M. The Curse of Natural Resources // European Economic Review. — 2001. — Vol. 45. — P. 827–838.

9. Rodríguez-Pose A. The Revenge of the Places that Don't Matter (and What to Do About It) // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. — 2018. — Vol. 11, Issue 1. — P. 189–209.
10. Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики. Официальные материалы о социально-экономическом развитии Дальнего Востока. — URL: <https://minvr.gov.ru/> (дата обращения: 20.05.2026).
11. Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики. Материалы о функционировании режимов ТОР и СПВ, 2025–2026 гг. — URL: <https://erdc.ru/> (дата обращения: 20.05.2026).
12. Canada Revenue Agency. Northern Residents Deductions. — URL: <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/tax/individuals/topics/about-your-tax-return/tax-return/completing-a-tax-return/deductions-credits-expenses/line-25500-northern-residents-deductions.html> (дата обращения: 20.05.2026).
13. Canadian Northern Economic Development Agency. Official profile and mandate. — URL: <https://www.cannor.gc.ca/eng/1351104567432/1351104589057> (дата обращения: 20.05.2026).
14. National Tax Agency, Japan. Furusato Nozei and deduction mechanism. — URL: <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/shotoku/1155.htm> (дата обращения: 20.05.2026).
15. Cabinet Office, Government of Japan. Society 5.0. — URL: [https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html) (дата обращения: 20.05.2026).
16. Alaska Permanent Fund Corporation. Official reporting materials. — URL: <https://apfc.org/> (дата обращения: 20.05.2026).
17. Востокгосплан. Демографический дайджест Дальнего Востока, 2024. — URL: <https://vostokgosplan.ru/> (дата обращения: 20.05.2026).

## Социально-экономическое развитие Дальнего Востока России: итоги 2025 года, прогноз на 2026–2028 годы и направления совершенствования региональной политики

Пашко Андрей Викторович, студент магистратуры

Дальневосточный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации (г. Хабаровск)

*В статье представлена обновлённая оценка социально-экономического развития Дальнего Востока России с учётом результатов 2025 года и базового прогноза на 2026–2028 гг. Объединены аналитические положения первой научной статьи автора, подготовленной по материалам выпускной квалификационной работы, и статистико-аналитические данные Восточного центра государственного планирования. Показано, что макрорегион демонстрирует опережающую динамику по выпуску товаров и услуг, добыче полезных ископаемых, строительству и отдельным инвестиционным направлениям, однако сохраняет существенные ограничения в социальной сфере: уровень бедности выше среднероссийского, обеспеченность жильём и благоустройство жилищного фонда ниже среднероссийских значений, а кадровый дефицит и высокая стоимость жизни продолжают ограничивать долгосрочное закрепление населения. Сделан вывод о необходимости перехода от преимущественно инвестиционно-проектной модели развития к комплексной политике, соединяющей экономический рост, человеческий капитал, социальную инфраструктуру и механизмы распределения выгод от ресурсных проектов.*

**Ключевые слова:** Дальний Восток, региональная политика, социально-экономическое развитие, прогноз, инвестиции, человеческий капитал, ресурсная зависимость, качество жизни.

## Socio-economic development of Russia's Far East: results for 2025, forecast for 2026–2028, and directions for improving regional policy

*The article presents an updated assessment of the socio-economic development of the Russian Far East based on the 2025 results and the baseline forecast for 2026–2028. It combines the analytical framework of the author's first research article prepared within the master's thesis and statistical materials of the Eastern State Planning Center. The study shows that the macroregion demonstrates above-average dynamics in output, mining, construction and selected investment areas, while retaining significant social constraints, including poverty above the national average, lower housing availability and lower utility infrastructure provision. The conclusion substantiates the need to move from a predominantly investment-project model toward an integrated regional policy linking economic growth, human capital, social infrastructure and mechanisms for distributing benefits from resource projects.*

**Keywords:** Russian Far East, regional policy, socio-economic development, forecast, investment, human capital, resource dependence, quality of life.

## Введение

Дальний Восток России является одним из ключевых макрорегионов национального пространственного развития. Его значение определяется не только природно-ресурсным потенциалом, но и геоэкономическим положением, связью с рынками Азиатско-Тихоокеанского региона, транспортно-логистическим значением и ролью в обеспечении долгосрочных стратегических интересов Российской Федерации. Вместе с тем социально-экономическое развитие ДФО характеризуется устойчивым сочетанием положительной экономической динамики и глубоких структурных ограничений.

Первая редакция научной статьи была ориентирована преимущественно на выявление вызовов развития Дальнего Востока: двойной периферийности, демографической уязвимости, ресурсной зависимости и институционального разрыва между инвестиционными результатами и качеством жизни населения. После обновления выпускной квалификационной работы и появления новых данных за 2025 год возникла необходимость уточнить фактическую базу статьи, дополнить её прогнозным блоком на 2026–2028 гг. и связать авторскую аналитическую рамку с более свежими статистическими материалами.

Цель статьи заключается в обновлении диагностики социально-экономического развития ДФО и обосновании направлений совершенствования региональной политики с учётом итогов 2025 года и прогноза на 2026–2028 гг. Для достижения цели решаются следующие задачи: систематизировать ключевые экономические и социальные показатели макрорегиона; выявить разрывы между экономической динамикой и качеством жизни; определить прогнозные возможности и риски развития; сформулировать институциональные направления корректировки региональной политики.

## Материалы и методы исследования

Методологическую основу статьи составляют системный, институциональный и сравнительно-аналитический подходы. Используются методы документального анализа, сопоставления статистических показателей, группировки факторов развития и содержательной интерпретации прогнозных данных. Эмпирическую базу образуют материалы выпускной квалификационной работы автора, аналитический доклад «Социально-экономическое развитие регионов Дальнего Востока: результаты 2025, прогноз 2026–2028», подготовленный по данным Росстата на 16.01.2026 и базового варианта прогнозов социально-экономического развития субъектов РФ, входящих в состав ДФО, а также официальные материалы Правительства РФ, Минвостокразвития России, КРДВ и региональных органов власти [1; 2; 3; 4].

В статье используется осторожный подход к интерпретации показателей. Данные за 2025 год и прогноз 2026–2028 гг. рассматриваются как актуальная аналитическая основа, однако прогнозные значения не отождествляются с окончательными статистическими результатами. Такой подход позволяет сохранить научную корректность выводов и избежать чрезмерно категоричных утверждений.

## Логика объединённой статьи



Источник: составлено автором.

Рис. 1. Логика объединённой статьи

Экономическая динамика ДФО по итогам 2025 года

Итоги 2025 года показывают, что ДФО по ряду экономических показателей демонстрирует более высокую динамику, чем экономика Российской Федерации в целом. Согласно аналитическим данным Восточного центра государственного планирования, выпуск товаров и услуг по базовым видам экономической деятельности в ДФО за 11 месяцев 2025 года составил 104,1 % к соответствующему периоду предыдущего года при среднероссийском значении 100,8 %. Рост промышленного производства в ДФО составил 101,8 % против 100,8 % по РФ, добыча полезных ископаемых — 103,0 % против 98,5 % по РФ, строительство — 107,9 % против 102,7 % по РФ [1].

Таблица 1. Ключевые показатели экономического развития ДФО и РФ в 2025 году

Показатель	ДФО	РФ	Интерпретация
Выпуск товаров и услуг по базовым ВЭД, % к 2024	104,1	100,8	ДФО демонстрирует опережающий рост базовой экономики
Промышленность, % к 2024	101,8	100,8	Рост выше среднероссийского, но неоднороден по секторам
Добыча полезных ископаемых, % к 2024	103,0	98,5	Добывающий сектор остаётся главным драйвером
Обрабатывающие производства, % к 2024	98,5	102,6	Сохраняется проблема глубокой переработки
Инвестиции в основной капитал, % к 2024	101,6	100,5	Рост инвестиций умеренно выше среднероссийского
Строительство, % к 2024	107,9	102,7	Строительный сектор выступает заметным драйвером
Сельское хозяйство, % к 2024	97,6	102,0	Сельское хозяйство отстаёт от среднероссийской динамики
Реальная заработная плата, % к 2024	104,2	104,5	Рост близок к среднероссийскому уровню

Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования [1].

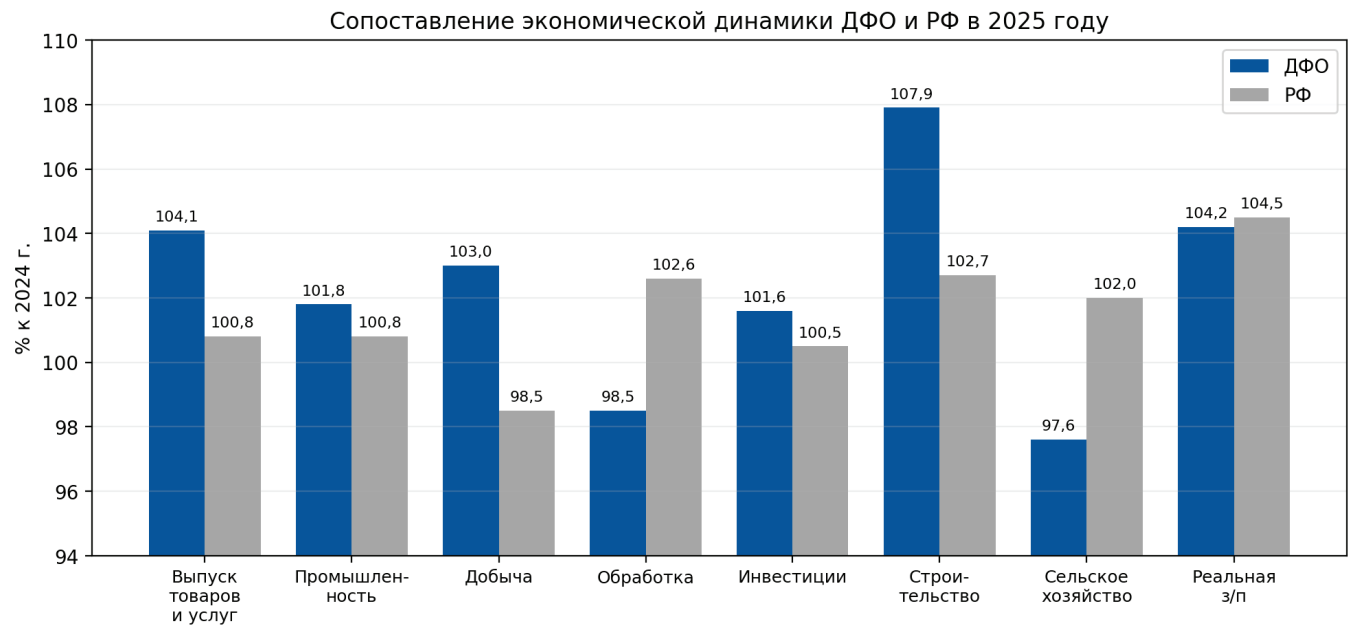


Рис. 2. Сопоставление экономической динамики ДФО и РФ в 2025 году

Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования [1].



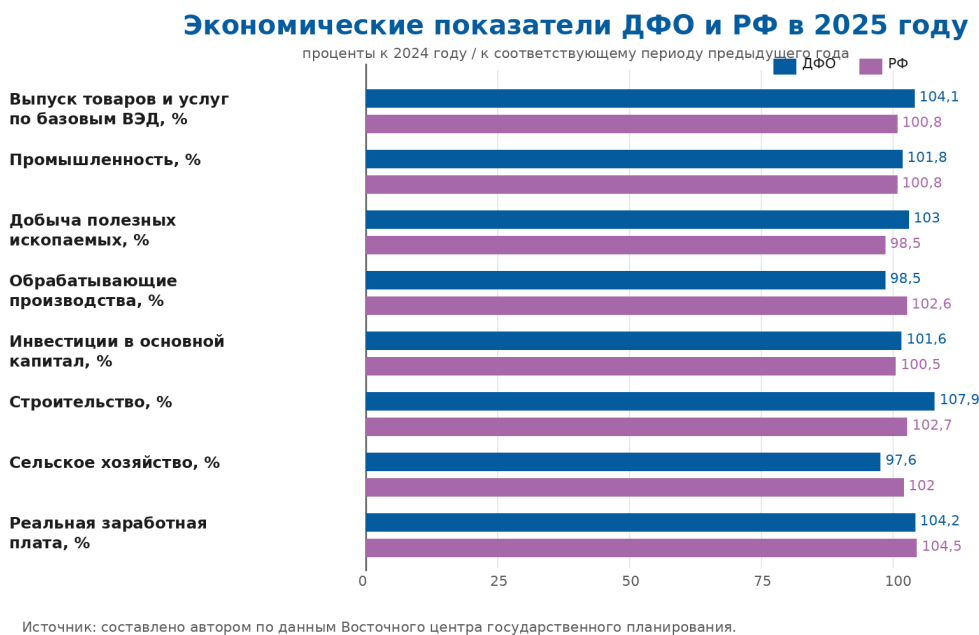


Рис. 3. Экономические показатели ДФО и РФ в 2025 году

При этом экономическая динамика имеет неоднородный характер. Добывающий сектор остаётся важнейшим драйвером: на его долю приходится 49 % отгруженной продукции ДФО, а объём производства по данному виду деятельности достиг 3,3 трлн руб. Объём промышленного производства макрорегиона оценивается в 6,8 трлн руб. Одновременно обрабатывающие производства показали снижение до 98,5 % к соответствующему периоду предыдущего года, тогда как в среднем по России наблюдался рост на 102,6 % [1]. Это подтверждает главный структурный вывод: экономический рост ДФО по-прежнему в значительной степени опирается на добычу ресурсов, транспортно-логистический комплекс и крупные инвестиционные проекты.

Таблица 2. Региональные лидеры ДФО по экономическим показателям 2025 года

Показатель	Период	Лидирующие регионы	Значение для анализа
Выпуск товаров и услуг по базовым ВЭД	11 месяцев 2025	Чукотский АО — 124,5 %; Республика Бурятия — 115,7 %; Амурская область — 113,8 %	Рост обеспечивается сочетанием проектов, потребительского спроса и эффектов низкой базы
Промышленное производство	11 месяцев 2025	Хабаровский край — 118,0 %; Чукотский АО — 107,7 %; Республика Бурятия — 107,5 %	Хабаровский край выступает одним из наиболее динамичных промышленных центров
Добыча полезных ископаемых	11 месяцев 2025	Хабаровский край — 144,2 %; Республика Бурятия — 125,4 %; Приморский край — 117,7 %	Добыча остаётся ключевым источником роста и бюджетной устойчивости
Обрабатывающие производства	11 месяцев 2025	Чукотский АО — 141,3 %; Магаданская область — 111,0 %; Хабаровский край — 105,0 %	Положительная динамика обработки носит точечный и регионально неоднородный характер
Инвестиции в основной капитал	9 месяцев 2025	Еврейская АО — 232,9 %; Сахалинская область — 119,0 %; Амурская область — 113,5 %	Инвестиционная динамика зависит от крупных проектов и стадии их реализации
Строительство	11 месяцев 2025	Республика Бурятия — 169,9 %; Камчатский край — 142,8 %; Еврейская АО — 139,8 %	Строительство поддерживает инфраструктурное и жилищное развитие
Реальная заработная плата	9 месяцев 2025	Чукотский АО — 110,2 %; Еврейская АО — 108,7 %; Забайкальский край — 108,0 %	Доходная динамика важна, но должна оцениваться с учётом стоимости жизни

Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования [1].

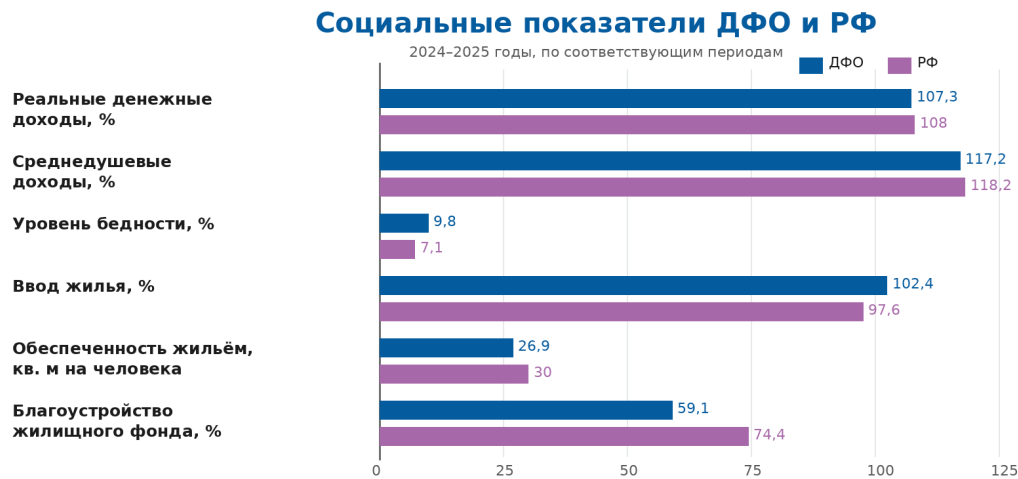
Социальное развитие: сохраняющийся разрыв с экономической динамикой

Несмотря на положительные экономические показатели, социальное развитие ДФО остаётся более проблемным. В 2025 году реальные денежные доходы населения выросли на 107,3 % к соответствующему периоду предыдущего года, что ниже среднероссийского значения 108,0 %. Среднедушевые доходы составили 117,2 % к соответствующему периоду предыдущего года при 118,2 % по РФ. Уровень бедности в ДФО оценивается в 9,8 % против 7,1 % в среднем по стране [1].

Таблица 3. Социальные показатели ДФО и РФ в 2025 году

Показатель	ДФО	РФ	Вывод
Реальные денежные доходы, % к СППГ	107,3	108,0	Рост ниже среднероссийского
Среднедушевые доходы, % к СППГ	117,2	118,2	Динамика ниже РФ при высокой стоимости жизни
Уровень бедности, % населения	9,8	7,1	Бедность выше среднероссийской
Ввод жилья, % к СППГ	102,4	97,6	Динамика лучше РФ, но база обеспеченности ниже
Обеспеченность жильём, кв. м на человека	26,9	30,0	Отставание по жилищной обеспеченности
Благоустройство жилищного фонда, %	59,1	74,4	Существенный инфраструктурный разрыв

Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования [1].



Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования.

Рис. 4. Социальные показатели ДФО и РФ

Таблица 4. Социальные ограничения ДФО и управленческая интерпретация

Проблемный блок	Показатель	Наиболее уязвимые / характерные проявления	Управленческий вывод
Доходы населения	Реальные денежные доходы ДФО — 107,3 % при 108,0 % по РФ	Рост доходов есть, но он ниже среднероссийского и должен сопоставляться с высокой стоимостью жизни	Нужны адресные компенсации издержек жизни и повышение покупательной способности
Бедность	ДФО — 9,8 %; РФ — 7,1 %	Наиболее высокие уровни бедности: Республика Бурятия, ЕАО, Якутия, Забайкальский край	Экономический рост должен сопровождаться снижением бедности
Жильё	26,9 кв. м на человека при 30,0 кв. м по РФ	Отставание сохраняется даже при росте ввода жилья	Нужна связка льготной ипотеки, арендного жилья и комплексной застройки

Таблица 4 (продолжение)

Проблемный блок	Показатель	Наиболее уязвимые / характерные проявления	Управленческий вывод
Благоустройство	59,1 % жилищного фонда при 74,4 % по РФ	Низкая обеспеченность водопроводом, канализацией, отоплением, горячей водой и газом	Качество инфраструктуры является условием закрепления населения
Кадровый ресурс	Безработица 2,4 % при дефиците квалифицированных кадров	Проблема не только в наличии рабочих мест, но и в соответствии квалификаций спросу	Требуется кадровая политика, привязанная к проектам и территориям

Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования [1].

Данные подтверждают вывод, сделанный в первой редакции статьи: инвестиционная активизация и рост отдельных производственных секторов сами по себе не гарантируют автоматического повышения качества жизни и закрепления населения. Для ДФО особенно важно, чтобы экономический рост трансформировался в доступное жильё, качественные коммунальные услуги, социальную инфраструктуру, развитие городов и малых населённых пунктов, а также в устойчивую занятость за пределами узких ресурсных анклавов.

Структурные ограничения действующей модели развития

Систематизация экономических и социальных данных позволяет выделить четыре группы ограничений, определяющих текущую модель развития ДФО. Во-первых, сохраняется эффект двойной периферийности: макрорегион удалён от основных центров спроса, капитала и управления европейской части России, при этом ещё не в полной мере выполняет функции интегрированного логистического и промышленного хаба в АТР. Во-вторых, сохраняется демографическая уязвимость, связанная с низкой плотностью населения, кадровым дефицитом, высокой стоимостью жизни и недостаточным качеством социальной инфраструктуры.

В-третьих, экономика ДФО сохраняет риски ресурсной зависимости. Согласно прогнозному блоку аналитического доклада, доля добычи полезных ископаемых в ВРП ДФО в 2023 году составляла 30 %, транспортировки и хранения — 11 %, обрабатывающих производств — 4 % [1]. Эти показатели не означают неизбежности «ресурсного проклятия», однако указывают на необходимость специальных механизмов, позволяющих превращать ресурсную ренту в долгосрочный капитал территории.

Таблица 5. Структурные ограничения ДФО и возможные инструменты преодоления

Ограничение	Проявление	Почему это важно	Возможный инструмент
Двойная периферийность	Удалённость от европейских центров и неполная интеграция в АТР	Повышает транспортные, ценовые и транзакционные издержки	Логистические коридоры, субсидирование перевозок, цифровые сервисы
Ресурсная зависимость	Высокая роль добычи и крупных сырьевых проектов	Рост может слабо влиять на локальную занятость и МСП	Фонды ренты, локализация закупок, переработка
Демографическая уязвимость	Низкая плотность, дефицит кадров, отток молодёжи	Ограничивает реализацию проектов и формирование рынков	Жильё, образование, кадровые программы, городская среда
Социальный разрыв	Бедность выше РФ, жильё и благоустройство ниже РФ	Снижает привлекательность долгосрочного проживания	Адресные социальные меры и инфраструктурные стандарты
Институциональный разрыв	KPI институтов развития ориентированы преимущественно на проекты	Экономический результат не всегда превращается в качество жизни	Социальные KPI, участие муниципалитетов и местных сообществ

Источник: составлено автором.

### Прогноз 2026–2028 гг.: возможности и риски

Прогнозный блок показывает, что в 2026–2028 гг. темпы роста экономики ДФО в целом ожидаются выше среднероссийских по большинству базовых показателей. Прирост ВРП ДФО прогнозируется на уровне 12,3 % к 2025 году против

прироста ВВП РФ на 6,7 %. Промышленность ДФО может вырасти на 17,8 % против 8,4 % по РФ, розничная торговля — на 12,6 % против 8,8 %, реальная заработная плата — на 11,0 % против 9,8 % [1].

Таблица 6. Прогноз прироста показателей ДФО и РФ на 2026–2028 гг., % к 2025 году

Показатель	ДФО	РФ	Комментарий
ВРП / ВВП	+12,3	+6,7	Ожидается опережающий рост ДФО
Промышленность	+17,8	+8,4	Промышленность остаётся ключевым драйвером
Инвестиции в основной капитал	–1,4	+6,7	Главный прогнозный риск для макрорегиона
Сельское хозяйство	+10,5	+8,9	Прогнозируется восстановление динамики
Реальная заработная плата	+11,0	+9,8	Рост выше среднероссийского, но важна стоимость жизни
Розничная торговля	+12,6	+8,8	Потребительский сектор может поддержать рост
Ввод жилья	+11,7	н/п	Жилищный блок остаётся важным социальным индикатором

Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования [1].

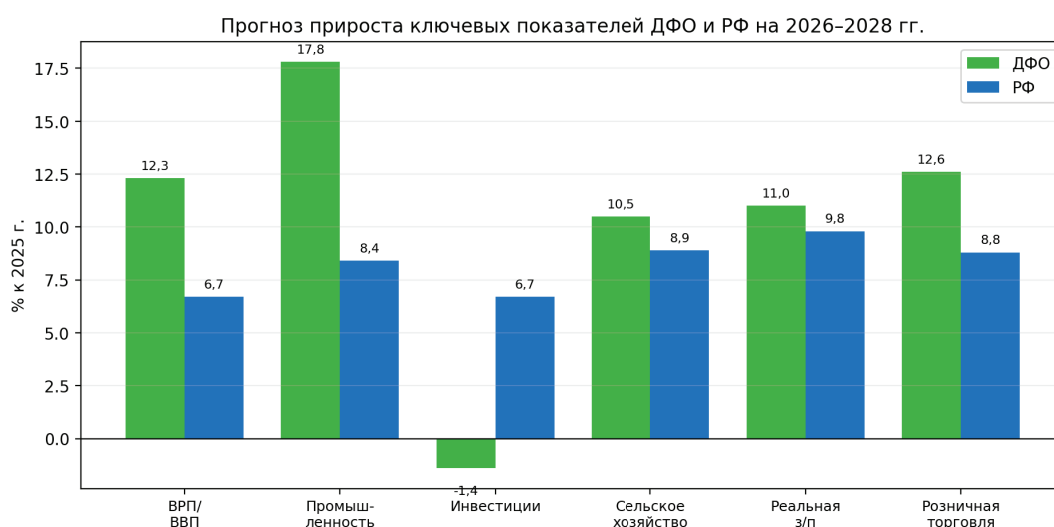
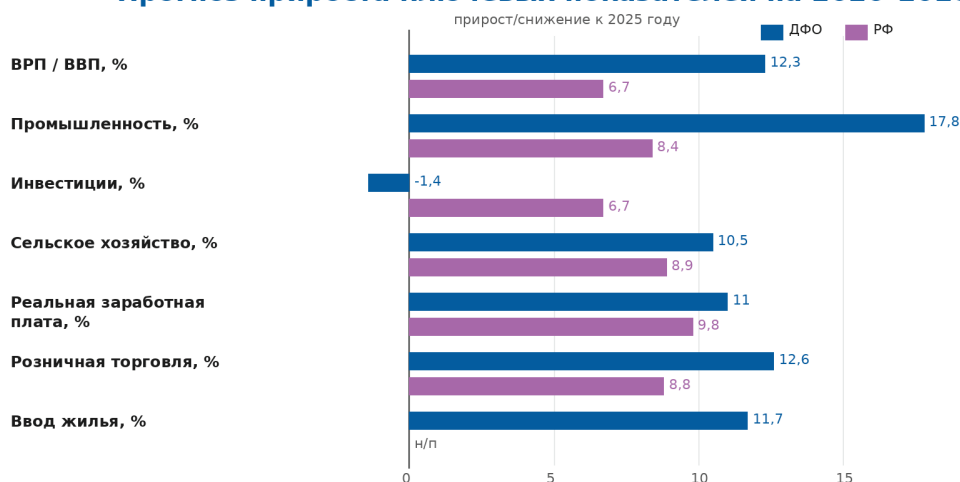


Рис. 5. Прогноз прироста ключевых показателей ДФО и РФ на 2026–2028 гг.

Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования [1].

### Прогноз прироста ключевых показателей на 2026–2028 гг.



Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования.

Рис. 6. Прогнозная динамика ДФО и РФ на 2026–2028 гг.

Таблица 7. Прогнозные лидеры и проблемные зоны ДФО на 2026–2028 гг

Направление	Наиболее сильные позиции	Наиболее проблемные позиции	Вывод для политики
Прирост ВРП	Чукотский АО — +27,8 %; Амурская область — +25,1 %; Сахалинская область — +20,1 %	Магаданская область — +1,6 %; Бурятия — +6,8 %; Якутия — +7,1 %	Рост будет территориально неоднородным
Промышленность	Приморский край — +34,7 %; Амурская область — +30,1 %; Хабаровский край — +23,3 %	Магаданская область — -1,4 %; Якутия — +10,1 %; ЕАО — +11,0 %	Требуется поддержка регионов с низкой промышленной динамикой
Инвестиции	Чукотский АО — +61,6 %; Хабаровский край — +36,6 %; Приморский край — +34,7 %	Амурская область — -56,3 %; Якутия — -18,3 %; Магаданская область — +3,1 %	Инвестиционный спад в отдельных регионах требует отдельного анализа
Ввод жилья	Приморский край — +42,6 %; Чукотский АО — +33,3 %; Сахалинская область — +25,3 %	Магаданская область — -29,0 %; Бурятия — -20,0 %; Амурская область — -13,6 %	Жилищная политика должна быть территориально адресной
Уровень бедности в 2028	Чукотский АО — 2,9 %; Сахалинская область — 5,2 %; Магаданская область — 5,8 %	Бурятия — 14,1 %; ЕАО — 12,8 %; Якутия — 10,9 %	Снижение бедности остаётся ключевым социальным вызовом

Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования [1].

Вместе с тем прогноз содержит важный сигнал: инвестиции в основной капитал в ДФО на горизонте 2026–2028 гг. могут снизиться на 1,4 % к 2025 году при прогнозируемом росте по РФ на 6,7 %. Это означает, что макрорегион нуждается не только в поддержании текущих инвестиционных проектов, но и в расширении источников частных вложений, снижении стоимости финансирования, развитии инфраструктуры и повышении предсказуемости условий ведения бизнеса.

### Драйверы роста и риски прогноза ДФО

#### Драйверы

##### Добыча полезных ископаемых

угледорожды, металлические руды; высокая роль ресурсных регионов

##### Транспортировка и хранение

БАМ, Транссиб, трубопроводы, морские терминалы, ТЛК и АПП

##### Обрабатывающие производства

авиа- и судостроение, металлургия, химия, нефтепродукты, рыбопереработка

##### Строительство и жильё

ввод жилья, инфраструктура, социальные объекты, дороги и мосты

#### Риски

##### Сырьевая конъюнктура

замедление мировой экономики, снижение цен на сырьё

##### Санкции и импорт

потеря рынков, перебои поставок, удорожание оборудования

##### Инвестиционная активность

высокая стоимость кредитов, ограниченность собственных ресурсов

##### Кадры и транспорт

дефицит квалифицированных кадров и ограниченные транспортные мощности

**Управленческий вывод: опережающий прогноз роста ДФО должен сопровождаться мерами снижения сырьевой, инвестиционной, кадровой и инфраструктурной уязвимости.**

Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования.

Рис. 7. Драйверы роста и риски прогноза ДФО



Таблица 8. Драйверы роста и риски реализации прогноза

Драйвер / риск	Содержание	Связанные регионы / сферы	Управленческое значение
Добыча полезных ископаемых	Увеличение добычи углеводородов, металлических руд, угля	Якутия, Магаданская и Сахалинская области, Забайкальский и Хабаровский края, Чукотский АО, Амурская область	Требует превращения ресурсной ренты в социальный и инфраструктурный капитал
Транспортировка и хранение	Развитие БАМа, Транссиба, трубопроводов, морских терминалов, логистических центров	Хабаровский, Приморский, Забайкальский края, Амурская область, Бурятия, ЕАО	Повышает связанность, но требует устранения узких мест
Обрабатывающие производства	Авиастроение, судостроение, металлургия, химия, нефтепродукты, рыбопереработка	Хабаровский, Приморский, Камчатский края, Амурская область, Бурятия	Ключ к снижению сырьевой зависимости
Санкционные и импортные риски	Потеря рынков, перебои поставок, удорожание оборудования	Промышленность, транспорт, крупные проекты	Необходима технологическая и логистическая устойчивость
Кадровые риски	Нехватка трудовых ресурсов и квалифицированных специалистов	Все субъекты ДФО, особенно промышленные и ресурсные проекты	Требуется связка образования, миграционной политики и качества жизни
Инвестиционные риски	Высокая стоимость кредитов, ограниченность собственных ресурсов	Крупные проекты, МСП, инфраструктура	Нужны долгосрочные финансовые инструменты и снижение рисков инвесторов

Источник: составлено автором по данным Восточного центра государственного планирования [1].

#### Направления совершенствования региональной политики

Объединение авторской аналитической рамки с обновлёнными данными 2025 года позволяет уточнить направления совершенствования региональной политики в ДФО. Первое направление — переход от поддержки преимущественно инвестиционных проектов к политике прямого повышения качества жизни. Для удалённых территорий это означает не только создание рабочих мест, но и компенсацию повышенных издержек жизни: жильё, транспорт, коммунальные услуги, связь, доступ к медицине и образованию.

Второе направление — развитие человеческого капитала и локальных сообществ. Кадровый дефицит, высокий уровень стоимости жизни и недостаточная инфраструктурная обеспеченность требуют мер, адресованных не только работодателям, но и семьям, молодым специалистам, муниципалитетам и малому бизнесу. В систему оценки эффективности институтов развития целесообразно включать не только объём инвестиций и количество резидентов, но и показатели локальной занятости, миграционной динамики, удовлетворённости качеством жизни, доступности социальных услуг и развития малого предпринимательства вокруг крупных проектов.

Таблица 9. Предлагаемая система дополнительных КРІ региональной политики ДФО

Блок КРІ	Показатели	Зачем включать	Возможные исполнители
Экономика	Инвестиции, резиденты ТОР/СПВ, локализация закупок, доля МСП в цепочках проектов	Связать крупные проекты с местной экономикой	Минвостокразвития, КРДВ, регионы
Качество жизни	Обеспеченность жильём, благоустройство, доступность медицины и образования	Оценивать не только рост, но и условия жизни	Регионы, муниципалитеты, федеральные ведомства
Человеческий капитал	Закрепление молодых специалистов, миграционное сальдо, доступность профессионального образования	Снизить кадровый дефицит	Вузы, колледжи, работодатели, органы занятости
Социальная справедливость	Уровень бедности, покупательная способность доходов, адресность поддержки	Проверять, превращается ли рост в социальный эффект	Социальные ведомства, регионы
Ресурсная рента	Доля доходов от ресурсных проектов, направляемая на социальную инфраструктуру и долгосрочные фонды	Обеспечить межпоколенческий эффект от ресурсов	Федеральные и региональные органы власти

Источник: составлено автором.

Третье направление — более прозрачное управление ресурсной рентой. Данные о высокой роли добычи полезных ископаемых и ресурсных проектов указывают на необходимость механизмов, позволяющих направлять часть долгосрочных выгод от невозобновляемых ресурсов на развитие социальной инфраструктуры, образования, здравоохранения, городской среды и накопительных инструментов для жителей. Четвёртое направление — территориальная дифференциация политики. ДФО неоднороден: ресурсные регионы, индустриальные центры, пограничные территории, северные районы и крупные городские агломерации нуждаются в разных инструментах.

Таблица 10. Матрица перехода от инвестиционной модели к комплексной модели развития ДФО

Элемент модели	Текущий акцент	Необходимое дополнение	Ожидаемый эффект
Преференциальные режимы	Льготы и сопровождение резидентов	Социальные обязательства, локальная занятость, участие МСП	Рост связанности проектов с территорией
Инфраструктура	Проектная и транспортная инфраструктура	Социальная, коммунальная и цифровая инфраструктура	Рост привлекательности жизни и работы
Кадровая политика	Подбор работников под проекты	Образование, жильё, семьи, мобильность, профессиональные траектории	Закрепление человеческого капитала
Ресурсная экономика	Добыча и экспорт сырья	Глубокая переработка, фонды ренты, локальные цепочки стоимости	Снижение рисков ресурсной зависимости
Муниципальный уровень	Исполнение федеральных и региональных программ	Проектное участие муниципалитетов и местных сообществ	Повышение адресности политики

Источник: составлено автором.

## Заключение

Обновлённый анализ показывает, что Дальний Восток России в 2025 году демонстрирует признаки экономической активизации: темпы роста выпуска товаров и услуг, промышленности, добычи полезных ископаемых и строительства превышают среднероссийские значения. Прогноз на 2026–2028 гг. также предполагает опережающий рост ВРП, промышленности, розничной торговли и реальной заработной платы. Однако эти позитивные тенденции не снимают ключевых структурных ограничений макрорегиона.

Главный вывод состоит в том, что развитие ДФО нельзя оценивать только через инвестиции, крупные проекты и производственные показатели. Социальная часть развития остаётся более уязвимой: уровень бедности выше среднероссийского, обеспеченность жильём и благоустройство жилищного фонда ниже среднероссийских значений, а кадровый дефицит и высокая стоимость жизни сохраняют долгосрочное значение. Поэтому дальнейшая региональная политика должна быть направлена на преодоление институционального разрыва между экономическим ростом и качеством жизни населения.

Научная и практическая значимость статьи заключается в том, что она объединяет обновлённые статистико-аналитические данные с авторской диагностикой проблем ДФО и формирует основу для дальнейшего исследования зарубежного опыта регионального хозяйствования. В последующей разработке темы особое значение имеют инструменты прямой компенсации издержек жизни, развитие человеческого капитала, локализация выгод от крупных проектов и формирование долгосрочных институтов управления ресурсной рентой.

## Литература:

1. Социально-экономическое развитие регионов Дальнего Востока: результаты 2025, прогноз 2026–2028 / Восточный центр государственного планирования. Подготовлено по данным Росстата на 16.01.2026 и базового варианта прогнозов социально-экономического развития субъектов РФ, входящих в состав ДФО. — 2026.
2. Правительство Российской Федерации. М. Мишустин провёл стратегическую сессию по вопросам социально-экономического развития Дальнего Востока // Официальный сайт Правительства РФ. — URL: <https://government.ru/news/57511/>
3. Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики. Алексей Чекунков выступил на коллегии Минвостокразвития России // Официальный сайт Минвостокразвития России. — URL: <https://minvr.gov.ru/>
4. Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики. ТОР и СПВ как меры господдержки укрепляют экономику Дальнего Востока // Официальный сайт КРДВ. — URL: <https://erdc.ru/>

5. Указ Президента Российской Федерации от 26.06.2020 № 427 «О мерах по социально-экономическому развитию Дальнего Востока». — URL: <https://kremlin.ru/acts/bank/45628>
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.09.2020 № 2464-р «Об утверждении Национальной программы социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035 года».
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 308 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Социально-экономическое развитие Дальневосточного федерального округа”».
8. Востокгосплан. Демографический дайджест Дальнего Востока. — URL: <https://vostokgosplan.ru/>
9. Krugman P. Geography and Trade. — Cambridge, MA: MIT Press, 1991.
10. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. — New York: Free Press, 1990.
11. Sachs J. D., Warner A. M. Natural Resource Abundance and Economic Growth // NBER Working Paper. — 1995. — № 5398.

## Управление оборотным капиталом как фактор обеспечения экономической безопасности в условиях экономической нестабильности

Позднякова Елизавета Юрьевна, студент  
Мелитопольский государственный университет (Запорожская область)

*В статье обоснована значимость управления оборотным капиталом для укрепления экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Установлена зависимость между качеством управления текущими активами и базовыми параметрами финансовой безопасности — ликвидностью, платёжеспособностью и финансовой устойчивостью. Сформулированы практические рекомендации по повышению эффективности управления оборотным капиталом.*

**Ключевые слова:** оборотные средства, экономическая безопасность, финансовый цикл, ликвидность, оборачиваемость, управление запасами, дебиторская задолженность.

В условиях высокой волатильности рыночной конъюнктуры, инфляционных процессов и удорожания кредитных ресурсов вопросы обеспечения экономической безопасности выходят на первый план в системе управленческих приоритетов. Одним из наиболее действенных механизмов противодействия внешним и внутренним угрозам выступает рациональная организация управления оборотным капиталом, которая создаёт условия не только для текущего функционирования, но и для дальнейшего развития бизнеса. В турбулентной экономической среде оперативное регулирование запасов, дебиторской и кредиторской задолженности оказывает более ощутимое воздействие на итоговые финансовые показатели по сравнению с периодами относительной стабильности. Для представителей малого и среднего предпринимательства это обстоятельство приобретает критическое значение, поскольку недостаточно эффективное управление текущими активами нередко становится главным барьером на пути устойчивого роста [4].

Оборотные активы образуют материально-финансовую основу операционной деятельности любой коммерческой организации. От их состояния и структуры напрямую зависят бесперебойность производственных процессов, уровень ликвидности и способность своевременно исполнять обязательства. Трактовка оборотных средств охватывает денежные ресурсы, авансированные в сырьё, материалы, полуфабрикаты, незавершённое про-

изводство, готовую продукцию и расчёты с покупателями. В рамках финансового менеджмента различают оборотные средства как элемент актива баланса и оборотный капитал как совокупность источников их покрытия в пассиве. Кругооборот средств включает три последовательные фазы: приобретение материальных ценностей, их преобразование в процессе производства и реализацию готовой продукции с последующим поступлением выручки [1].

Степень защищённости предприятия от финансовых угроз во многом предопределяется тем, насколько профессионально выстроена система управления его оборотными активами. Качественная организация этого процесса гарантирует непрерывность основной деятельности, сводит к минимуму вероятность кассовых разрывов и способствует росту рентабельности благодаря разумному распределению ресурсов между отдельными статьями актива. Эмпирические исследования подтверждают существование устойчивой корреляции между интенсивностью оборота отдельных составляющих оборотных средств и показателем рентабельности совокупных активов компании [2]. Оборотные активы следует оценивать не как инертный элемент имущественной массы, а как динамичный ресурс, активно задействованный в генерации прибыли.

В условиях макроэкономической нестабильности система управления оборотными активами становится

объектом воздействия множества дестабилизирующих факторов. К числу наиболее распространённых угроз относятся недостаточный объём собственных оборотных средств, накопление избыточных материальных запасов, неконтролируемый рост задолженности покупателей, нерациональное сочетание источников финансирования и замедление оборачиваемости. Наибольшую опасность представляют нарушения пропорций между собственным и заёмным капиталом, направляемым на пополнение оборотных средств. Акцент на заёмных источниках формирует устойчивую зависимость от банков-кредиторов и повышает чувствительность бизнеса к колебаниям процентных ставок. Сверхнормативный объём оборотных активов приводит к неоправданному отвлечению финансовых ресурсов, тогда как их недостаток вынуждает организацию прибегать к стоимостным краткосрочным заимствованиям.

Классический инструментальный анализ оборачиваемости не всегда отражает реальное положение дел. Стремление к форсированному ускорению оборачиваемости, достигаемому за счёт сокращения страховых резервов товарно-материальных ценностей, сопряжено с рисками перебоев в снабжении и ростом логистических издержек [3]. Практика показывает, что для малых и средних предприятий наиболее характерны проблемы, связанные с затяжными сроками оплаты со стороны покупателей, низкой скоростью трансформации запасов в денежную форму и хроническим дефицитом свободных денежных средств [4].

Диагностика уровня финансовой безопасности предполагает мониторинг комплекса оценочных параметров. В их число входят коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами, коэффициент покрытия краткосрочных обязательств, скорость оборота текущих активов, рентабельность оборотного капитала и продолжительность финансового цикла [2; 5]. Анализ рекомендуется строить на двух уровнях. На базовом уровне оцениваются традиционные коэффициенты оборачиваемости, длительности оборота и рентабельности. Углублённый уровень предполагает расчёт финансового цикла, оценку влияния оборачиваемости на денежный поток и корректировку рентабельности с учётом стоимости капитала.

Главный недостаток классических коэффициентов оборачиваемости состоит в том, что они остаются безразличными к структуре источников, за счёт которых сформированы текущие активы. Если оборотные средства финансируются преимущественно за счёт краткосрочных банковских кредитов по повышенной ставке, даже интенсивная оборачиваемость не гарантирует удовлетворительного уровня прибыльности, поскольку значительная часть операционной маржи поглощается процентными платежами [5]. Исключительно комплексное применение обоих подходов даёт достоверную оценку результативности и позволяет принимать взвешенные стратегические решения.

Выбор оптимальной модели управления оборотными активами должен осуществляться с учётом внешних условий хозяйствования, включая действующее законодательство, общую экономическую ситуацию и специфику отраслевой конкуренции. Приоритетными направлениями совершенствования данной сферы признаются: формирование системы прогнозирования потребности в оборотных средствах; выравнивание структуры источников их покрытия; регламентация работы с дебиторами посредством формализованной кредитной политики и инструментов рефинансирования долгов; применение математических методов для оптимизации товарных запасов; интеграция риск-ориентированного подхода в процесс принятия решений. Повышение результативности управления достигается главным образом за счёт приведения объёма и состава оборотных активов к обоснованным нормативам в сочетании с регулярным контролем их соблюдения. Относительно запасов это означает смещение акцента с пассивного резервирования на активное регулирование.

В периоды высокой экономической турбулентности значимость грамотного распоряжения оборотным капиталом многократно возрастает. Как показывают эмпирические исследования, в условиях инфляционного давления и общей макроэкономической нестабильности качество управления отдельными компонентами оборотных активов оказывает статистически более существенное влияние на финансовые показатели деятельности, чем в стабильных условиях [6]. Рациональная организация управления запасами и денежными потоками представляет собой основу поддержания ликвидности и платёжеспособности. Снижение объёма незавершённого производства выступает одним из наиболее доступных резервов форсирования оборачиваемости.

В сегменте малого и среднего предпринимательства управление оборотными средствами утрачивает сугубо операционный характер и перерастает в стратегическую функцию. Оно становится не столько инструментом повышения эффективности, сколько необходимым условием сохранения рыночных позиций и физического выживания предприятия. В этой связи оборотные средства приобретают статус индикатора управленческой компетенции и создают предпосылки для дальнейшего масштабирования коммерческой деятельности. Адаптационный потенциал оборотных средств выражается в их способности амортизировать воздействие внешних шоков и поддерживать операционную стабильность даже при неблагоприятном развитии макроэкономической ситуации.

Управленческие решения в отношении оборотного капитала носят стратегический характер и не сводятся к рутинным процедурам текущего финансирования. Компетентное управление позволяет выдерживать баланс между ликвидностью и доходностью, ограничивать финансовые риски и гарантировать устойчивость операционных процессов. В числе определяющих условий укрепления экономической безопасности следует назвать научно обоснованное прогнозирование объёмов оборотных средств,



формирование рациональной структуры источников покрытия, жёсткий контроль всех составляющих оборотных активов, постоянный мониторинг индикаторов защищённости и адаптацию систем оценки к изменяющимся реалиям.

В обстановке макроэкономической нестабильности адаптационная составляющая управления оборотными средствами выходит на передний план [6]. Перспективные научные изыскания в этой области должны быть ориен-

тированы на построение гибких моделей регулирования оборотного капитала, интегрирующих отраслевые особенности и обеспечивающих оперативное реагирование на трансформацию внешней среды. Заслуживает отдельного внимания внедрение информационно-цифровых решений и прогнозных алгоритмов, позволяющих повысить точность расчёта перспективной потребности в оборотных средствах и обеспечить раннее обнаружение потенциальных угроз финансовой безопасности.

#### Литература:

1. Дюдюн, Т. Ю. Сущность оборотных средств, источников их формирования и их роль в деятельности предприятий / Т. Ю. Дюдюн, Т. А. Сатанцова // Экономика и бизнес. — 2024. — № 3. — С. 45–52.
2. Каширин, А. Д. Анализ оборотного капитала как фактора прибыльности деятельности предприятия / А. Д. Каширин, Е. Б. Герасимова // Экономические науки. — 2023. — № 3. — С. 75–82.
3. Лыхина, И. А. Современные методы оценки эффективности использования оборотных средств: от коэффициентов оборачиваемости к комплексным моделям (на примере ООО «Стенлей», г. Симферополь) / И. А. Лыхина // Молодой ученый. — 2026. — № 6 (609). — С. 105–109.
4. Спиридонов, Е. Э. Неэффективное управление оборотным капиталом как основной ограничивающий фактор устойчивого развития малых и средних предприятий / Е. Э. Спиридонов // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. — 2024. — Т. 13. — № 2. — С. 56–62.
5. Папалашев, А. А. Оборотный капитал: сущность, управление и нормирование / А. А. Папалашев // Управленческий учет. — 2023. — № 2. — С. 229–236.
6. Yilmaz, I. The Relationship between Working Capital Management and Profitability: The Role of Macroeconomic Indicators / I. Yilmaz, G. Acar // Finance: Theory and Practice. — 2022. — Vol. 26. — No. 3. — P. 50–63.

## Характеристика государственной поддержки агропромышленного комплекса Амурской области

Попова Екатерина Дмитриевна, студент магистратуры  
Научный руководитель: Тихонов Евгений Иванович, кандидат экономических наук, доцент  
Дальневосточный государственный аграрный университет (г. Благовещенск)

*В статье рассмотрены особенности государственной поддержки АПК Амурской области, её динамика и структура в 2020–2024 гг.*

**Ключевые слова:** государственная поддержка, агропромышленный комплекс (АПК), сельхозтоваропроизводитель, Амурская область.

**А**гропромышленный комплекс (АПК) представляет собой совокупность отраслей экономики, включающая непосредственно сельское хозяйство и отрасли промышленности, тесно связанные с сельскохозяйственным производством, осуществляющие хранение, переработку и поставку сельскохозяйственной продукции потребителям, обеспечивающие сельское хозяйство техникой, химикатами и удобрениями, обслуживающие сельскохозяйственное производство [1].

Необходимость государственного вмешательства в развитие сельскохозяйственной отрасли обусловлена её исключительной значимостью для экономики страны — сельское хозяйство непосредственно задействовано в производстве продуктов питания, оно формирует основу для развития смежных отраслей промышленности, влияет на уровень жизни населения, социально-экономическое развитие сельских территорий и экспортный потенциал страны.

Амурская область является крупнейшим производителем сельскохозяйственной продукции на Дальнем Востоке. Так, в 2024 году Амурская область занимает 1-е место в ДФО по объёму производства продукции сельского хозяйства, производя 29 % от дальневосточного объёма. Амурская область производит 45 % зерновых культур и 77 % соевых, 23 % картофеля и 13 % овощей по ДФО [2].



Оказание мер государственной поддержки сельхозпредприятиям области осуществляется в рамках государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Амурской области» (постановление Правительства Амурской области № 789 от 22.09.2023) [3].

Реализация государственной программы осуществляется в рамках достижения национальной цели развития Российской Федерации «Устойчивая и динамичная экономика», определенной Указом Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Ключевыми ориентирами реализации программы являются: обеспечение продовольственной безопасности в соответствии с Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации; развитие экспорта продукции АПК; развитие растениеводства и животноводства, в т. ч. с внедрением инновационных технологий; развитие пищевой и перерабатывающей промышленности; развитие субъектов малого предпринимательства в агропромышленном комплексе; селекция и генетика.

Государственная поддержка оказывается по следующим направлениям: обеспечение доступности кредитных ресурсов; развитие системы страхования рисков; развитие растениеводства и животноводства; обеспечение обновления основных средств; обеспечение реализации мелиоративных мероприятий и мероприятий по улучшению плодородия почв; проведение научно-исследовательских работ; обеспечение устойчивого развития сельских территорий; создание и развитие КФХ; поддержка и развитие сельского туризма; обеспечение ветеринарной поддержки [1].

В таблице 1 рассмотрим общие объёмы государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей в Амурской области за 2020–2024 годы.

Таблица 1. Государственная поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей Амурской области в 2020–2024 гг., млн руб

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста, % 2024 г. к 2020 г.
Государственная поддержка	2311,4	4730,2	3087,6	3087,9	1829,1	79,12
в том числе:						
федеральный бюджет	1392,3	3111,1	1660,4	1797,3	460	33,06
региональный бюджет	919,1	1619,1	1427,2	1290,6	1368,1	148,92

Источник: составлено автором на основании данных Министерства сельского хозяйства Амурской области [2]

В 2024 году было выделено 1829,1 млн рублей государственной поддержки сельхозтоваропроизводителям области, что на 20,88 % меньше по сравнению с 2020 годом. На реализацию государственной программы из федерального бюджета было выделено 460 млн руб., что на 66,94 % меньше уровня 2020 года. Стоит отметить увеличение финансирования, выделяемого из регионального бюджета, на 48,92 % в сравнении с 2020 годом.

Рассмотрим структуру государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей за 2020–20204 годы в Амурской области на рисунке 1.

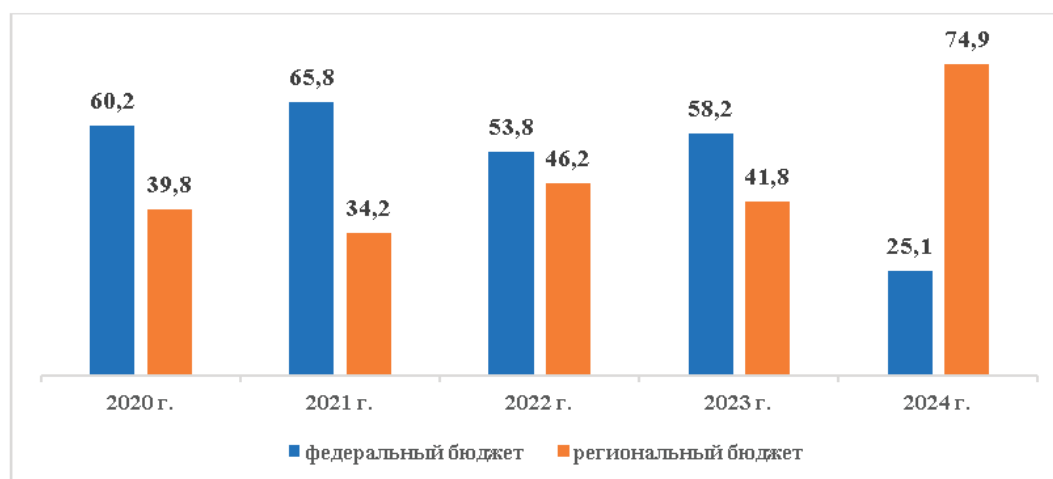


Рис. 1. Структура государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей Амурской области за 2020–2024 годы, %

Источник: составлено автором на основании данных Министерства сельского хозяйства Амурской области [2]

Стоит отметить увеличение доли регионального бюджета в структуре финансирования государственной программы с 39,8 % в 2020 году до 74,9 % в 20204 году и снижение федерального финансирования с 60,2 % до 25,1 % в соответствующем периоде. Так, в 2024 году удельный вес федерального бюджета в структуре финансирования государственной программы составил 25,1 %, регионального — 74,9 % соответственно.

В таблица 2 приведены показатели эффективности государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей Амурской области за 2020–2024 годы.

Таблица 2. Показатели эффективности государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей Амурской области за 2020–2024 годы

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста, % 2020 г. к 2024 г.
Объем произведённой продукции на 1 руб. государственной поддержки, руб.	23,3	15,8	27,8	23	51,64	221,6 (в 2,21 р.)
в том числе:						
федеральный бюджет	38,7	23,9	51,7	47,3	205,3	530,4 (в 5,3 р.)
региональный бюджет	58,6	45,9	60,2	65,9	69,1	117,9
Объём государственной поддержки на 1 руб. произведённой продукции, руб.	0,043	0,063	0,036	0,043	0,019	44,18
федеральный бюджет	0,025	0,042	0,014	0,021	0,005	200 (в 2 р.)
региональный бюджет	0,017	0,022	0,017	0,015	0,014	82,3
Объём государственной поддержки на 1 га посевных площадей, тыс. руб.	2032,1	4585,3	2812,3	2680,7	1582	77,84
федеральный бюджет	1224,1	3016,7	1545,6	1560,4	397,9	32,5
региональный бюджет	808,07	1569,9	1299,9	1120,5	1183,5	146,4

Источник: составлено автором на основании данных Министерства сельского хозяйства Амурской области [2]

Согласно представленным данным, объём произведенной продукции на 1 руб. государственной поддержки составил 51,64 руб. в 2024 году, что в 2,21 раза больше, чем в 2020 году. Объем произведенной продукции на 1 руб. государственной поддержки, выделенной из федерального бюджета, составил 205,3 руб., что в 5,3 раз больше уровня 2020 года. Объем произведенной продукции на 1 руб. региональной государственной поддержки составил 69,1 руб., что на 17,9 % больше, чем в 2020 году.

Объём государственной поддержки на 1 руб. произведенной продукции сократился на 55,82 % за рассматриваемый период и составил 0,019 руб. в 2024 году. Объём федеральной государственной поддержки на 1 руб. произведенной продукции в 2024 году составил 0,005 руб., региональной — 0,014 руб. Это свидетельствует о росте отдачи от вложений за рассматриваемый период.

Общий объём государственной поддержки на 1 га посевных площадей за период 2020–2024 гг. сократился на 22,16 % и составил 1582 тыс. руб. В то же время объём региональной государственной поддержки на 1 га посевных площадей увеличился на 46,4 %, составив 1183,5 тыс. руб. в 2024 году.

Литература:

1. Закон Амурской области от 29 декабря 2012 года № 142ОЗ «О государственной поддержке агропромышленного комплекса Амурской области» (ред. от 29.08.2024).
2. Министерство сельского хозяйства Амурской области: официальный сайт. — URL: <https://agro.amurobl.ru/> (дата обращения 15.05.2026).
3. Постановление Правительства Амурской области от 22 сентября 2023 года № 789 «Об утверждении государственной программы Амурской области «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Амурской области» (ред. 05.09.2024).

## Методы выбора стратегических альтернатив в условиях неопределенности: теоретический аспект

Поповиченко Олеся Андреевна, студент магистратуры  
Российский новый университет (г. Москва)

*В статье рассматриваются современные подходы и методы выбора стратегических альтернатив для предприятий в условиях неопределенности. Особое внимание уделено анализу факторов, влияющих на процесс принятия стратегических решений, а также инструментам, используемым для их обоснования. Сравниваются различные теоретические подходы, включая методы матричного анализа, сценарного планирования и теории игр. Предложена методология, которая может быть использована предприятиями для разработки оптимальных стратегических направлений с учетом текущих вызовов и рисков.*

**Ключевые слова:** стратегические альтернативы, неопределенность, принятие решений, стратегическое управление, методы выбора стратегии, матричный анализ, сценарное планирование, теория игр, стратегические риски.

## Methods for selecting strategic alternatives under uncertainty: a theoretical perspective

*The article examines modern approaches and methods for selecting strategic alternatives for enterprises under conditions of uncertainty. Special attention is paid to the analysis of factors influencing the process of strategic decision-making, as well as tools used for their justification. Various theoretical approaches are compared, including matrix analysis methods, scenario planning, and game theory. A methodology is proposed that can be used by enterprises to develop optimal strategic directions taking into account current challenges and risks.*

**Keywords:** strategic alternatives, uncertainty, decision-making, strategic management, strategy selection methods, matrix analysis, scenario planning, game theory, strategic risks.

В современных условиях функционирования предприятий процесс выбора стратегических альтернатив приобретает особую значимость, поскольку внешняя среда характеризуется высоким уровнем неопределенности и динамичностью изменений. Глобализация экономики, цифровая трансформация бизнес-процессов, изменение потребительских предпочтений и усиление конкуренции создают дополнительные сложности для менеджмента организаций при формировании долгосрочных стратегических планов. Неопределенность внешней среды проявляется в невозможности точного прогнозирования будущих событий, что требует от руководителей предприятий применения специальных методов и инструментов анализа, позволяющих учитывать множественность возможных сценариев развития ситуации и минимизировать стратегические риски.

Проблема выбора оптимальной стратегии развития предприятия в условиях неопределенности является одной из центральных в теории стратегического управления. Различные исследователи предлагают разнообразные подходы к решению данной проблемы, основанные на использовании количественных и качественных методов анализа. Количественные методы опираются на математические модели и статистические данные, позволяя формализовать процесс принятия решений и получить численные оценки эффективности различных стратегических альтернатив. Качественные методы, напротив, используют экспертные оценки, логи-

ческий анализ и интуицию менеджеров для определения наиболее перспективных направлений развития организации. Важно отметить, что выбор конкретного метода зависит от множества факторов, включая специфику отрасли, размер предприятия, доступность информации и квалификацию управленческого персонала.

Неопределенность как фактор стратегического управления представляет собой состояние внешней и внутренней среды организации, характеризующееся отсутствием полной и достоверной информации о текущем состоянии системы и о перспективах ее развития. В экономической литературе выделяют несколько типов неопределенности в зависимости от природы их возникновения и степени влияния на деятельность предприятия. Рыночная неопределенность связана с изменениями спроса и предложения, колебаниями цен, появлением новых конкурентов и изменением предпочтений потребителей. Технологическая неопределенность обусловлена непредсказуемостью развития технологий, появлением инноваций, которые могут кардинально изменить структуру рынка и конкурентные позиции участников. Правовая неопределенность определяется изменениями в законодательстве, регулирующем предпринимательскую деятельность, и возможностью различного толкования правовых норм [5, с. 290].

Процесс формирования стратегических альтернатив является одним из ключевых этапов стратегического управления, поскольку именно на этом этапе определя-

ются возможные варианты развития предприятия, из которых впоследствии будет выбран оптимальный. Стратегическая альтернатива представляет собой один из возможных вариантов действий организации, направленных на достижение стратегических целей и обеспечение конкурентных преимуществ. Формирование стратегических альтернатив должно осуществляться на основе всестороннего анализа внешней и внутренней среды организации с учетом имеющихся ресурсов, компетенций и возможностей предприятия. При этом важно обеспечить достаточное разнообразие рассматриваемых альтер-

натив, чтобы не упустить потенциально эффективные варианты стратегического развития [2, с. 38].

Представленная на рисунке 1 схема иллюстрирует основные этапы процесса выбора стратегических альтернатив, начиная с идентификации стратегической проблемы и заканчивая принятием окончательного решения о выборе стратегии. Процесс носит последовательный характер, при этом каждый последующий этап базируется на результатах предыдущих этапов и обеспечивает дальнейшую детализацию и конкретизацию стратегических решений.

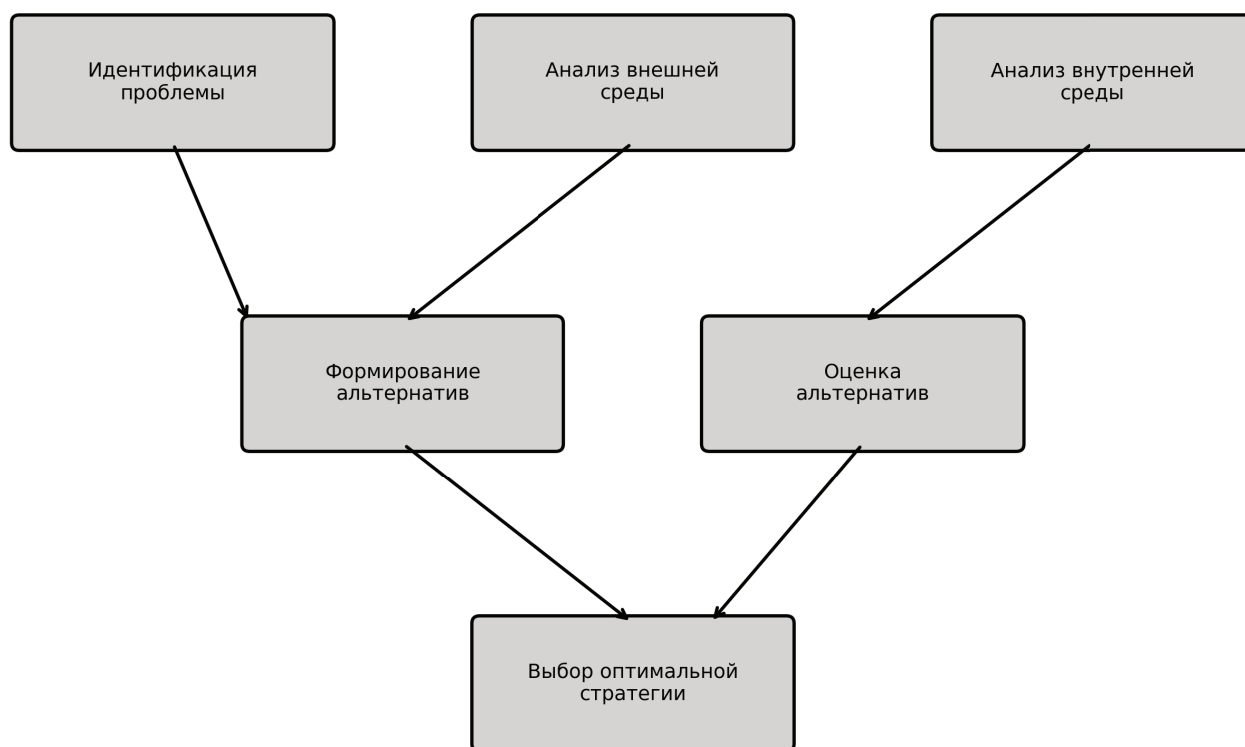


Рис. 1. Процесс выбора стратегических альтернатив

Первый этап процесса выбора стратегических альтернатив связан с идентификацией стратегической проблемы, которая требует решения. На данном этапе менеджмент организации должен четко определить, в чем заключается основная проблема или возможность, требующая стратегического реагирования. Идентификация проблемы может быть инициирована различными факторами, включая изменения во внешней среде, снижение эффективности текущей деятельности, появление новых возможностей для развития или угроз со стороны конкурентов. Важно обеспечить правильную формулировку проблемы, поскольку от этого зависит направление дальнейшего поиска стратегических решений. Неверная или неточная постановка проблемы может привести к формированию неэффективных стратегических альтернатив и принятию ошибочных управленческих решений.

Анализ внешней среды предприятия включает изучение факторов макроокружения и непосредствен-

ного окружения организации, оказывающих влияние на ее деятельность и определяющих возможности и угрозы стратегического развития. К факторам макроокружения относятся политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы, анализ которых может проводиться с использованием метода PESTEL-анализа. Непосредственное окружение организации включает покупателей, поставщиков, конкурентов, потенциальных новых участников рынка и товары-заменители, для анализа которых часто применяется модель пяти сил конкуренции М. Портера [7]. Результатом анализа внешней среды должно стать выявление основных возможностей и угроз, которые необходимо учитывать при формировании стратегических альтернатив.

Анализ внутренней среды организации направлен на оценку ресурсов, компетенций и способностей предприятия, определяющих его сильные и слабые стороны. В рамках внутреннего анализа исследуются различные

аспекты деятельности организации, включая производственные мощности, финансовые ресурсы, технологический уровень, квалификацию персонала, организационную структуру, корпоративную культуру и систему управления. Для проведения внутреннего анализа могут использоваться различные инструменты, такие как анализ цепочки создания стоимости, ресурсный анализ, оценка ключевых компетенций организации. Результатом внутреннего анализа является определение уникальных возможностей предприятия, которые могут быть использованы для создания конкурентных преимуществ, а также выявление слабых сторон, требующих устранения или компенсации [9, с. 448].

На основе результатов анализа внешней и внутренней среды осуществляется формирование стратегических альтернатив, представляющих собой различные варианты направлений развития организации. При формировании

альтернатив необходимо учитывать соответствие каждого варианта стратегическим целям организации, его реализуемость с учетом имеющихся ресурсов и компетенций, а также потенциальную эффективность с точки зрения создания стоимости для акционеров и других заинтересованных сторон. Количество рассматриваемых альтернатив может варьироваться в зависимости от сложности стратегической проблемы и масштабов деятельности организации, однако важно обеспечить достаточное разнообразие вариантов для последующего обоснованного выбора оптимального решения.

В таблице 1 представлена классификация типов неопределенности внешней среды и соответствующих им подходов к формированию стратегических альтернатив, что позволяет учитывать специфику каждого типа неопределенности при разработке стратегии развития предприятия.

Таблица 1. Типы неопределенности и подходы к формированию стратегических альтернатив

Тип неопределенности	Характеристика	Применимые методы анализа	Особенности формирования альтернатив
Детерминированная среда	Полная определенность будущих событий, точное прогнозирование возможно	Экстраполяция трендов, финансовое моделирование, расчет NPV	Формирование единственной оптимальной стратегии на основе расчетов
Вероятностная неопределенность	Возможно определение вероятностей наступления событий	Теория вероятностей, дерево решений, имитационное моделирование	Разработка альтернатив с учетом вероятностей и расчетом ожидаемой эффективности
Структурная неопределенность	Известны возможные сценарии, но вероятности неизвестны	Сценарный анализ, метод реальных опционов, портфельный подход	Формирование альтернатив для каждого сценария с возможностью адаптации
Полная неопределенность	Невозможность определения ни сценариев, ни вероятностей	Теория игр, адаптивное управление, эволюционный подход	Разработка гибких стратегий с высокой адаптивностью и возможностью быстрой корректировки

Как видно из представленных в таблице 1 данных, выбор метода формирования и анализа стратегических альтернатив существенно зависит от типа неопределенности, с которой сталкивается организация. В условиях детерминированной среды, когда будущие события могут быть предсказаны с высокой степенью точности, применяются традиционные методы финансового анализа и планирования, основанные на экстраполяции исторических данных и построении прогнозных моделей. Однако такая ситуация встречается достаточно редко в современной экономике, характеризующейся высокой динамичностью и изменчивостью. Более распространенным является случай вероятностной неопределенности, когда на основе статистических данных и экспертных оценок можно определить вероятности наступления различных событий и использовать эту информацию для расчета ожидаемой эффективности стратегических альтернатив.

При структурной неопределенности, когда можно идентифицировать несколько возможных сценариев развития событий, но невозможно определить вероятности их реализации, применяются методы сценарного анализа и планирования. Данный подход предполагает разработку детальных описаний возможных состояний внешней среды в будущем и формирование стратегических альтернатив для каждого из сценариев. При этом организация должна быть готова к оперативной корректировке своей стратегии в зависимости от того, какой из сценариев начнет реализовываться в действительности. Метод реальных опционов, также применяемый в условиях структурной неопределенности, позволяет оценить стоимость гибкости стратегии и возможности изменения направления развития организации в ответ на изменения внешней среды [11, с. 72].

Наиболее сложной является ситуация полной неопределенности, когда невозможно не только опреде-



лить вероятности наступления событий, но и идентифицировать все возможные варианты развития ситуации. В таких условиях организация должна применять адаптивные стратегии управления, основанные на принципах гибкости, способности к быстрому реагированию на изменения и непрерывному обучению. Теория игр предоставляет инструментарий для анализа стратегических взаимодействий в условиях неопределенности, когда необходимо учитывать возможные действия конкурентов и других участников рынка. Эволюционный подход к стратегическому управлению предполагает рассмотрение стратегии как динамичного процесса, в котором организация постоянно адаптируется к изменяющимся условиям среды через процессы вариации, отбора и закрепления успешных практик.

Оценка стратегических альтернатив представляет собой критически важный этап процесса стратегического выбора, на котором осуществляется сравнение различных вариантов развития по множеству критериев и определяется степень их соответствия стратегическим целям организации. Процесс оценки альтернатив должен быть структурированным и систематическим, обеспечивая объективное сравнение вариантов и снижение влияния субъективных факторов на принятие решения. При этом важно использовать как количественные, так и качественные критерии оценки, поскольку многие аспекты стратегического выбора не могут быть выражены в численной форме. К количественным критериям оценки относятся финансовые показатели эффективности, такие как чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости инвестиций, рентабельность

собственного капитала и другие индикаторы финансовой результативности стратегии [4, с. 361].

Качественные критерии оценки стратегических альтернатив включают соответствие варианта миссии и ценностям организации, степень согласованности с существующими компетенциями и ресурсами, уровень стратегического риска, социальную приемлемость и репутационные последствия реализации стратегии. Важным качественным критерием является гибкость стратегии, то есть возможность ее корректировки и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды без значительных потерь эффективности. Также необходимо учитывать временной аспект реализации стратегии, включая сроки достижения ожидаемых результатов и возможность получения промежуточных эффектов. Комплексная оценка стратегических альтернатив должна обеспечивать баланс между различными критериями и учитывать предпочтения ключевых заинтересованных сторон организации.

На рисунке 2 представлена концептуальная модель взаимосвязи различных методов выбора стратегических альтернатив, демонстрирующая, каким образом различные подходы и инструменты стратегического анализа интегрируются в процесс принятия стратегических решений. Центральное положение в модели занимает непосредственно процесс стратегического выбора, который опирается на совокупность аналитических методов и инструментов.

Представленная на рисунке 2 модель демонстрирует комплексный характер процесса выбора стратегических альтернатив, требующий интеграции различных аналитических инструментов и методов. Количественные ме-

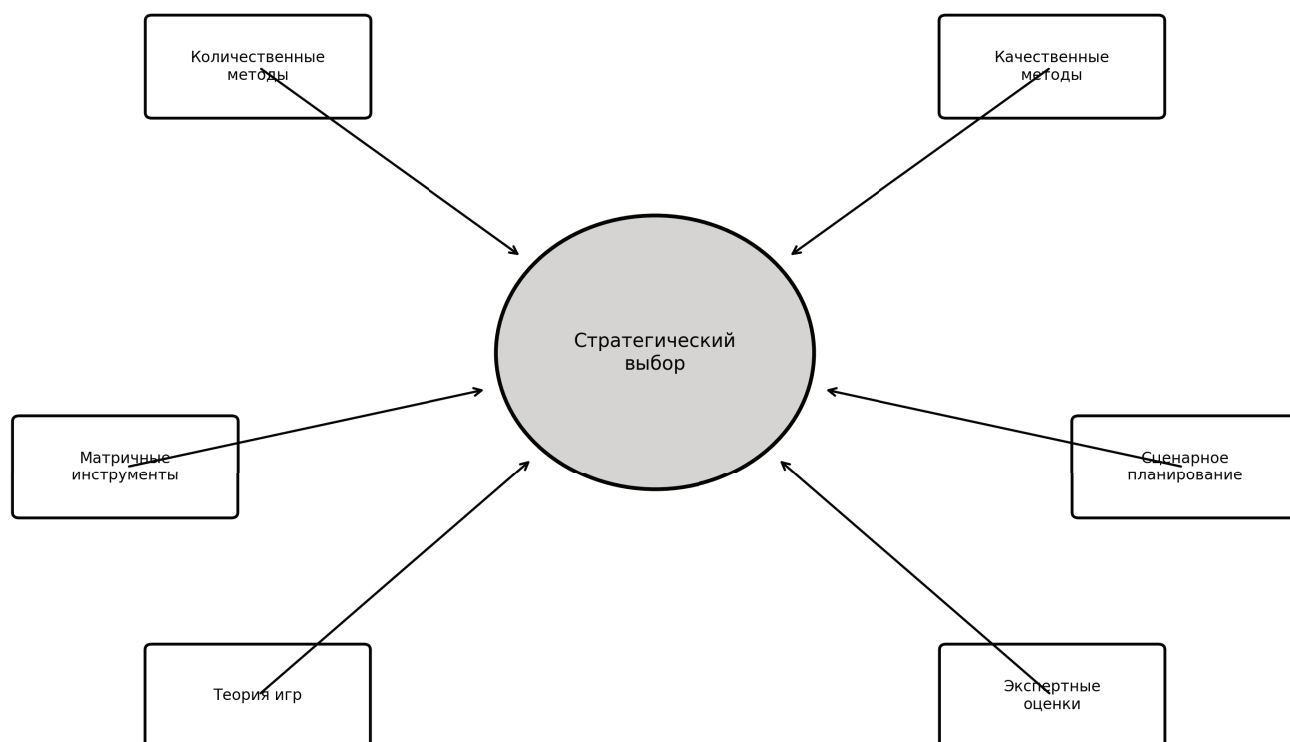


Рис. 2. Система методов выбора стратегических альтернатив

тоды анализа основываются на математических моделях и статистических данных, позволяя получать численные оценки эффективности различных стратегических вариантов. К количественным методам относятся финансовое моделирование, расчет показателей эффективности инвестиций, анализ чувствительности, имитационное моделирование по методу Монте-Карло. Эти методы обеспечивают объективность и воспроизводимость результатов анализа, однако их применение ограничено доступностью достоверных количественных данных и возможностью формализации анализируемых процессов.

Качественные методы анализа стратегических альтернатив используют экспертные оценки, логический анализ и структурированные подходы к обработке нечисловой информации. К основным качественным методам относятся экспертный анализ, метод Дельфи, метод анализа

иерархий, SWOT-анализ, различные матричные инструменты стратегического анализа. Преимуществом качественных методов является возможность учета факторов, которые не могут быть выражены в количественной форме, таких как стратегическая гибкость, организационная культура, репутация компании, социальные и экологические последствия стратегических решений. Однако качественные методы в большей степени подвержены влиянию субъективных факторов и требуют высокой квалификации экспертов, участвующих в анализе [3].

В таблице 2 представлено сравнение основных матричных инструментов стратегического анализа, широко используемых для формирования и оценки стратегических альтернатив. Матричные инструменты позволяют визуализировать стратегическую позицию организации и систематизировать процесс выбора направления развития.

Таблица 2. Сравнительная характеристика матричных инструментов стратегического анализа

Название матрицы	Авторы/разработчики	Основные параметры анализа	Типы стратегических альтернатив	Область применения
Матрица БКГ	Boston Consulting Group	Темп роста рынка и относительная доля рынка	Инвестирование, поддержание, сбор урожая, ликвидация	Анализ продуктового портфеля диверсифицированной компании
Матрица McKinsey-GE	McKinsey, General Electric	Привлекательность отрасли и конкурентная позиция	Инвестирование и рост, селективное развитие, ограниченное расширение, выход	Анализ многопродуктового портфеля с учетом множества факторов
Матрица ADL	Arthur D. Little	Стадия жизненного цикла отрасли и конкурентная позиция	Естественное развитие, селективное развитие, концентрация, выход	Анализ с учетом эволюции отрасли
Матрица Ансоффа	Игорь Ансофф	Рынки и продукты (существующие/новые)	Проникновение на рынок, развитие рынка, разработка продукта, диверсификация	Выбор направления роста предприятия
Матрица SPACE	Различные исследователи	Финансовая позиция, конкурентная позиция, стабильность среды, привлекательность отрасли	Агрессивная, конкурентная, консервативная, защитная	Комплексная оценка стратегической позиции

Матричные инструменты стратегического анализа, представленные в таблице 2, различаются по своим методологическим основам, параметрам анализа и областям применения. Матрица Бостонской консалтинговой группы является одним из наиболее известных и широко применяемых инструментов портфельного анализа, позволяющим классифицировать бизнес-единицы или продукты организации на основе двух параметров: темпа роста рынка и относительной доли рынка. Данная матрица выделяет четыре категории стратегических позиций, получившие образные названия: звезды, дойные коровы, трудные дети и собаки. Каждой категории соответствуют определенные стратегические рекомендации по распределению ресурсов и управлению портфелем. Несмотря на простоту использования, матрица БКГ имеет

ряд ограничений, включая использование только двух параметров анализа и предположение о взаимосвязи между долей рынка и прибылью.

Матрица McKinsey-General Electric представляет собой более сложный инструмент портфельного анализа, использующий многофакторную оценку привлекательности отрасли и конкурентной позиции бизнес-единицы. В отличие от матрицы БКГ, данный инструмент позволяет учитывать множество факторов, влияющих на стратегическую позицию, включая рыночные, конкурентные, технологические и финансовые аспекты. Матрица имеет размерность девять клеток, что обеспечивает более детальную дифференциацию стратегических позиций и соответствующих рекомендаций. Применение данной матрицы требует тщательного отбора факторов оценки

и определения их относительной важности, что может быть осуществлено с использованием экспертных методов. Преимуществом матрицы McKinsey-GE является гибкость в адаптации к специфике конкретной организации и отрасли, однако это же создает сложности при сравнении результатов анализа различных компаний.

Матрица Артура Д. Литтла включает в анализ дополнительное измерение, связанное со стадией жизненного цикла отрасли, что позволяет учитывать динамику развития рынка и изменение условий конкуренции с течением времени. Отрасли на различных стадиях жизненного цикла характеризуются различными условиями конкуренции, темпами роста, уровнем прибыльности и стратегическими возможностями. Интеграция концепции жизненного цикла в портфельный анализ обеспечивает более полное понимание перспектив развития бизнес-единиц и формирование адекватных стратегических решений. Матрица предлагает различные стратегические рекомендации в зависимости от сочетания конкурентной позиции организации и стадии жизненного цикла отрасли, варьирующиеся от агрессивного роста до постепенного выхода из бизнеса.

Матрица Ансоффа фокусируется на выборе стратегии роста предприятия и основывается на анализе двух ключевых измерений: рынков, на которых действует организация, и продуктов, которые она предлагает. Каждое из этих измерений может быть классифицировано как существующее или новое, что дает четыре основные стратегические альтернативы роста. Стратегия проникновения на рынок предполагает увеличение продаж существующих продуктов на существующих рынках через увеличение интенсивности использования, привлечение клиентов конкурентов или нахождение новых применений продукта. Стратегия развития рынка направлена на выход с существующими продуктами на новые географические рынки или новые сегменты потребителей. Стратегия разработки нового продукта предполагает создание новых или модифицированных продуктов для существующих рынков. Стратегия диверсификации является наиболее рискованной, поскольку связана с одновременным освоением новых рынков и разработкой новых продуктов [1].

Сценарное планирование представляет собой метод стратегического анализа, позволяющий учитывать неопределенность внешней среды через разработку нескольких альтернативных сценариев будущего развития событий. В отличие от традиционного прогнозирования, стремящегося предсказать наиболее вероятный вариант развития, сценарный подход признает принципиальную непредсказуемость будущего и предлагает разработать несколько правдоподобных вариантов развития событий, каждый из которых основан на определенных предположениях о ключевых факторах неопределенности. Процесс сценарного планирования включает несколько этапов: определение временного горизонта анализа, идентификацию ключевых факторов неопределенности, определение критических неопределенностей, разработку логики

сценариев, детальное описание сценариев и формирование стратегических альтернатив для каждого сценария.

Применение теории игр в стратегическом управлении позволяет анализировать ситуации стратегического взаимодействия, когда результат действий одной организации зависит от действий других участников рынка, прежде всего конкурентов. Теория игр предоставляет формализованный аппарат для анализа конкурентных взаимодействий и определения оптимальных стратегий с учетом возможных действий соперников. Основные концепции теории игр, применимые в стратегическом управлении, включают понятие равновесия Нэша, доминирующей стратегии, смешанных стратегий и повторяющихся игр. Равновесие Нэша представляет собой ситуацию, в которой ни один из игроков не может улучшить свое положение, изменив свою стратегию при условии, что другие игроки сохраняют свои стратегии неизменными. Данная концепция позволяет определить устойчивые стратегические конфигурации в условиях конкурентного взаимодействия.

В таблице 3 систематизированы основные методы оценки стратегических альтернатив с указанием их преимуществ, ограничений и условий применения. Выбор конкретного метода оценки должен осуществляться с учетом специфики организации, характера стратегической проблемы и доступности необходимой информации.

Анализ данных, представленных в таблице 3, показывает, что каждый из методов оценки стратегических альтернатив имеет свою область применения и должен использоваться с учетом конкретных условий и целей анализа. Финансовый анализ на основе расчета чистой приведенной стоимости и внутренней нормы доходности является базовым инструментом оценки инвестиционных проектов и стратегических инициатив, обеспечивающим количественную оценку их экономической эффективности. Однако применение данного метода требует построения достоверных прогнозов будущих денежных потоков, что может быть затруднено в условиях высокой неопределенности внешней среды. Кроме того, традиционный финансовый анализ не учитывает стоимость стратегической гибкости и возможности корректировки первоначальных планов в ответ на изменение обстоятельств.

Анализ чувствительности позволяет оценить, как изменение ключевых параметров проекта влияет на его эффективность, что помогает идентифицировать критические факторы риска и разработать меры по их управлению. Данный метод предполагает последовательное изменение каждого из параметров при сохранении остальных постоянными и оценку влияния этого изменения на результирующие показатели эффективности. Результаты анализа чувствительности могут быть представлены в графической форме, что облегчает их интерпретацию и использование в процессе принятия решений. Основным ограничением метода является то, что он не учитывает возможность одновременного изменения нескольких параметров и их взаимосвязь, что может привести к недооценке совокупного риска стратегии [13, с. 74].

На рисунке 3 представлена концептуальная схема соотношения между уровнем неопределенности внешней среды и применимыми методами выбора стратегических альтернатив. Схема демонстрирует, что по мере

роста неопределенности должны изменяться подходы к стратегическому анализу и выбору, переходя от детерминированных методов к более гибким и адаптивным подходам.

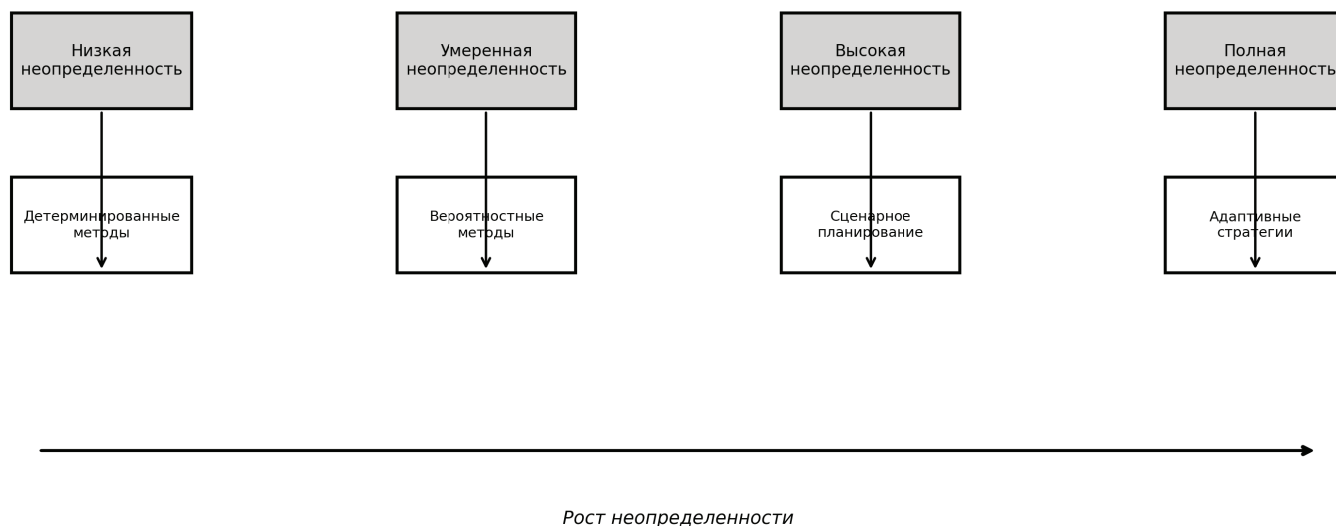


Рис. 3. Соответствие методов выбора стратегии уровню неопределенности среды

Представленная на рисунке 3 зависимость между уровнем неопределенности и применимыми методами стратегического анализа имеет важное практическое значение для организаций, разрабатывающих стратегию развития. В условиях низкой неопределенности, когда внешняя среда является относительно стабильной и предсказуемой, организация может эффективно использовать детерминированные методы анализа, основанные на экстраполяции исторических данных и построении точечных прогнозов. Такой подход позволяет разработать детальные стратегические планы с конкретными количественными целевыми показателями и четко определенными сроками их достижения. Применение финансового моделирования и расчет показателей эффективности инвестиций обеспечивают объективную основу для выбора оптимальной стратегической альтернативы.

По мере роста неопределенности внешней среды организация должна переходить к использованию вероятностных методов анализа, признающих наличие множественных возможных исходов и позволяющих оценить распределение вероятностей различных результатов реализации стратегии. Применение методов теории вероятностей, построение деревьев решений и использование имитационного моделирования позволяют учитывать стохастическую природу многих факторов, влияющих на эффективность стратегии. При этом целью анализа становится не определение единственного наилучшего варианта, а оценка ожидаемой эффективности различных альтернатив с учетом вероятностей реализации различных сценариев. Важным преимуществом вероятностных методов является возможность количественной оценки рисков и включения

управления рисками в процесс стратегического планирования [2, с. 237].

В условиях высокой неопределенности, когда невозможно достоверно определить вероятности реализации различных сценариев, организации должны применять методы сценарного планирования, позволяющие разработать стратегические альтернативы для нескольких качественно различных вариантов развития внешней среды. Сценарное планирование не стремится предсказать будущее, а направлено на подготовку организации к различным возможным вариантам развития событий и формирование способности быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. Ключевым элементом сценарного подхода является идентификация критических неопределенностей, то есть факторов, которые могут существенно повлиять на успех стратегии, но результат влияния которых невозможно предсказать с достаточной степенью уверенности. На основе различных вариантов развития критических неопределенностей разрабатываются альтернативные сценарии, каждый из которых представляет собой логически согласованное описание возможного будущего состояния внешней среды.

Ситуация полной неопределенности требует применения адаптивных стратегий управления, основанных на принципах гибкости, модульности и постепенного развертывания. Вместо разработки детальных долгосрочных планов организация формирует общее стратегическое направление и создает организационные способности для быстрого реагирования на изменения внешней среды. Адаптивная стратегия предполагает использование итеративного подхода к планированию, при котором стратегия постоянно корректируется на основе

получаемой обратной связи и новой информации о состоянии внешней среды. Важную роль в условиях полной неопределенности играет развитие динамических способностей организации, то есть способности к быстрой перенастройке ресурсов и компетенций в ответ на изменение внешних условий.

В таблице 4 представлена систематизация критериев выбора стратегических альтернатив с разделением на финансовые, стратегические и операционные категории. Комплексное использование различных групп критериев обеспечивает всестороннюю оценку стратегических вариантов и снижает риск принятия ошибочных решений.

Таблица 4. Система критериев выбора стратегических альтернатив

Категория критериев	Конкретные критерии оценки	Методы измерения
Финансовые критерии	Чистая приведенная стоимость (NPV)	Дисконтирование денежных потоков
	Внутренняя норма доходности (IRR)	Расчет ставки дисконтирования при NPV=0
	Срок окупаемости инвестиций	Определение периода возврата инвестиций
	Рентабельность инвестиций (ROI)	Отношение прибыли к вложенным средствам
Стратегические критерии	Соответствие миссии к целям организации	Экспертная оценка по шкале
	Создание конкурентных преимуществ	Анализ уникальности и устойчивости преимуществ
	Синергетический эффект	Оценка дополнительной стоимости от взаимодействия
	Стратегическая гибкость	Анализ возможностей адаптации стратегии
Операционные критерии	Реализуемость с учетом ресурсов	Оценка достаточности ресурсов
	Соответствие компетенциям организации	Анализ разрыва компетенций
	Временные рамки реализации	Определение критического пути проекта
	Уровень операционного риска	Идентификация и оценка операционных рисков

Финансовые критерии оценки стратегических альтернатив, представленные в таблице 4, являются базовыми для принятия инвестиционных решений, поскольку они количественно характеризуют экономическую эффективность различных вариантов стратегии. Чистая приведенная стоимость представляет собой разницу между приведенной стоимостью будущих денежных потоков и величиной первоначальных инвестиций, что позволяет оценить абсолютную величину стоимости, создаваемой стратегией для акционеров организации. Положительное значение NPV свидетельствует о том, что реализация стратегии приведет к увеличению стоимости компании, в то время как отрицательное значение указывает на разрушение стоимости. Внутренняя норма доходности характеризует относительную эффективность инвестиций и может быть использована для сравнения проектов различного масштаба, а также для оценки эффективности стратегии относительно альтернативных вариантов использования капитала.

Стратегические критерии оценки альтернатив фокусируются на долгосрочных аспектах конкурентоспособности организации и ее способности создавать устойчивую стоимость. Соответствие стратегической альтернативы миссии и стратегическим целям организации является важным качественным критерием, обеспечивающим согласованность стратегических действий с фундаментальными ценностями и долгосрочными приоритетами компании. Несовпадение выбранной стратегии миссии организации может привести к конфликтам интересов различных групп заинтересованных сторон и сни-

жению мотивации персонала. Критерий создания конкурентных преимуществ позволяет оценить, в какой степени реализация стратегической альтернативы будет способствовать укреплению позиций организации относительно конкурентов и создавать барьеры для их действий [4].

Синергетический эффект как критерий оценки стратегических альтернатив приобретает особую важность для диверсифицированных организаций и компаний, реализующих стратегии слияний и поглощений. Синергия возникает, когда совокупная стоимость объединенных бизнесов превышает сумму их отдельных стоимостей, что может быть обусловлено эффектом масштаба, совместным использованием ресурсов, обменом знаниями и компетенциями, увеличением рыночной власти. Оценка синергетического эффекта является сложной задачей, поскольку требует идентификации конкретных источников синергии и количественного измерения их вклада в создание стоимости. Стратегическая гибкость как критерий оценки отражает способность стратегии адаптироваться к изменениям внешней среды без значительных потерь эффективности, что особенно важно в условиях высокой неопределенности.

Операционные критерии оценки стратегических альтернатив связаны с практическими аспектами реализации стратегии и учитывают имеющиеся у организации ресурсы, компетенции и организационные способности. Реализуемость стратегии с учетом доступных ресурсов является критическим фактором, определяющим возможность ее успешного осуществления. Даже самая привлекательная с точки зрения финансовой эффективности



стратегия может оказаться неосуществимой, если организация не располагает необходимыми финансовыми, человеческими, технологическими или другими ресурсами. Оценка реализуемости должна включать не только анализ текущей доступности ресурсов, но и возможности их привлечения из внешних источников, а также временной аспект формирования необходимой ресурсной базы.

Интеграция количественных и качественных методов оценки стратегических альтернатив представляет собой одну из ключевых задач современного стратегического менеджмента. Использование только количественных методов может привести к игнорированию важных качественных аспектов стратегии, таких как организационная культура, репутация компании, социальные и экологические последствия стратегических решений. С другой стороны, опора исключительно на качественные методы создает риск субъективности оценок и затрудняет объективное сравнение альтернатив. Комплексный подход к оценке стратегических альтернатив предполагает использование комбинации различных методов, позволяющих учесть как количественные, так и качественные аспекты стратегического выбора. Многокритериальный анализ решений предоставляет формальную методологию для интеграции различных критериев оценки и их относительной важности [6].

Метод анализа иерархий, разработанный Томасом Саати, является одним из наиболее распространенных подходов к многокритериальному принятию решений. Данный метод предполагает структурирование проблемы выбора в виде иерархии, включающей цель, критерии оценки, подкритерии и альтернативы. Процесс анализа включает попарное сравнение элементов каждого уровня иерархии для определения их относительной важности. Результатом применения метода является получение приоритетов альтернатив, отражающих их относительную предпочтительность с учетом всех критериев оценки и их весов. Преимуществом метода анализа иерархий является возможность проверки согласованности экспертных оценок и выявления противоречий в суждениях, что повышает надежность результатов анализа.

Процесс принятия окончательного решения о выборе стратегической альтернативы должен учитывать не только результаты формального анализа, но и интуицию и опыт руководителей организации. Стратегические решения часто принимаются в условиях ограниченной информации и времени, что требует от менеджеров способности к быстрой оценке ситуации и принятию решений на основе неполных данных. При этом важно обеспечить баланс между рациональным анализом и интуитивными суждениями, избегая как чрезмерной формализации процесса принятия решений, так и полагания исключительно на интуицию. Организационные процедуры принятия стратегических решений должны предусматривать механизмы коллегиального обсуждения альтернатив, вовлечения различных заинтересованных сторон и обеспечения прозрачности процесса выбора.

Важным аспектом процесса выбора стратегических альтернатив является управление стратегическими рисками, которые могут угрожать успешной реализации выбранной стратегии. Стратегические риски отличаются от операционных и финансовых рисков тем, что они связаны с фундаментальными изменениями в бизнес-модели организации, конкурентной среде или технологической парадигме отрасли. Идентификация стратегических рисков должна осуществляться на этапе формирования и оценки стратегических альтернатив, что позволяет учесть их влияние при выборе оптимального варианта стратегии. Методы управления стратегическими рисками включают их избежание через выбор менее рискованных альтернатив, снижение рисков через диверсификацию или хеджирование, принятие рисков с соответствующей премией за риск, передачу рисков третьим сторонам через страхование или аутсорсинг.

Реализация выбранной стратегической альтернативы требует разработки детального плана действий, определяющего конкретные мероприятия, сроки их выполнения, ответственных лиц и необходимые ресурсы. Стратегическое планирование должно быть дополнено операционным планированием, обеспечивающим трансляцию стратегических целей в конкретные задачи функциональных подразделений и отдельных исполнителей. Система сбалансированных показателей, разработанная Капланом и Нортоном, предоставляет эффективный инструмент для каскадирования стратегии на различные уровни организации и обеспечения согласованности действий всех подразделений с общей стратегией компании. Важным элементом реализации стратегии является создание системы мониторинга и контроля, позволяющей отслеживать прогресс в достижении стратегических целей и своевременно выявлять отклонения от плана [15].

Мониторинг реализации стратегии должен включать регулярный анализ ключевых показателей эффективности, отражающих прогресс в достижении стратегических целей, а также оценку изменений во внешней и внутренней среде организации, которые могут потребовать корректировки стратегии. Система стратегического контроля должна обеспечивать баланс между жесткостью в следовании принятому плану и гибкостью в реагировании на непредвиденные изменения ситуации. Концепция стратегической гибкости предполагает, что организация должна периодически пересматривать свою стратегию и вносить необходимые изменения в ответ на значимые изменения условий деятельности. При этом важно различать ситуации, требующие корректировки стратегии, от временных флуктуаций, не требующих изменения общего стратегического курса.

Проведенный анализ теоретических подходов к выбору стратегических альтернатив в условиях неопределенности позволяет сформулировать ряд важных выводов. Во-первых, выбор методов формирования и оценки стратегических альтернатив должен осуществляться с учетом типа и уровня неопределенности внешней среды, в которой функционирует организация. В условиях низкой неопределен-

ности эффективны традиционные детерминированные методы планирования и финансового анализа, в то время как высокая неопределенность требует применения сценарных подходов и адаптивных стратегий управления. Во-вторых, процесс выбора стратегических альтернатив должен быть структурированным и систематическим, включая последовательные этапы идентификации проблемы, анализа внешней и внутренней среды, формирования альтернатив, их оценки и принятия окончательного решения.

Комплексная оценка стратегических альтернатив должна базироваться на использовании множественных критериев, включающих финансовые, стратегические и операционные аспекты. Применение только финансовых критериев может привести к выбору стратегии, которая обеспечивает высокую краткосрочную эффективность, но не создает устойчивых конкурентных преимуществ и не соответствует долгосрочным целям организации. Интеграция количественных и качественных методов оценки позволяет учесть различные аспекты стратегического выбора и обеспечить более обоснованное принятие решений. Матричные инструменты стратегического анализа, такие как матрица БКГ, матрица McKinsey-GE и матрица Ансоффа, предоставляют удобные средства визуализации стратегических позиций и систематизации процесса формирования альтернатив.

Важным направлением развития теории и практики выбора стратегических альтернатив является разработка методов учета динамических способностей организации и стратегической гибкости. Традиционные подходы к стра-

тегическому планированию часто предполагают разработку детального долгосрочного плана и последовательную его реализацию. Однако в условиях высокой неопределенности и быстрых изменений внешней среды такой подход может оказаться неэффективным. Концепция адаптивной стратегии предполагает постоянную корректировку стратегических планов на основе получаемой обратной связи и новой информации о состоянии внешней среды. Развитие цифровых технологий и аналитических инструментов создает новые возможности для мониторинга внешней среды и оперативной корректировки стратегии.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования систематизированных теоретических подходов руководителями предприятий при разработке стратегий развития и принятии управленческих решений. Понимание различных методов выбора стратегических альтернатив и областей их применения позволяет менеджерам выбирать наиболее подходящие инструменты анализа в зависимости от конкретной ситуации и характеристик внешней среды. Применение комплексного подхода к оценке стратегических альтернатив, учитывающего финансовые, стратегические и операционные критерии, способствует повышению качества стратегических решений и снижению рисков выбора неэффективных стратегий. Развитие организационных способностей к стратегическому анализу и планированию является важным фактором повышения конкурентоспособности предприятий в современных условиях.

#### Литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: [Пер. с англ.] / И. Ансофф; [Науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11–32, Л. И. Евенко]. — Москва: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению менеджмент / О. С. Виханский. — 2. изд., перераб. и доп. — Москва: Гардарики, 2002. — 292 с.
3. Грант Р. М. Современный стратегический анализ: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Роберт Грант; [пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова]. — 5-е изд. — Москва [и др.]: Питер, 2008. — 554 с.
4. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — 3-е изд. — Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2011. — 548 с. — ISBN 978-5-9924-0037-3. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/492854> (дата обращения: 26.10.2025). — Режим доступа: по подписке.
5. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер; Акад. народного хоз-ва при Правительстве РФ, Центральный экономико-мат. ин-т РАН. — Москва: Дело, 2008. — 567 с.: ил., табл.; 22 см.; ISBN 978-5-7749-0487-7
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Стратег. сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд, Джозеф Лэмпел; [Пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук под общ. ред. Ю. Каптуревского]. — СПб. [и др.]: Питер, 2000. — 330, [1] с.: ил., табл.; 23 см.; ISBN 5-272-00210-5
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; [пер. с англ. Н. Минервин]. — 3-е изд. — Москва: Альпина Бизнес Букс: Компания XXI век, 2007. — 452 с.: ил., табл.; 24 см.; ISBN 978-5-9614-0491-3
8. Томпсон А. А., Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; [Пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. — 12. изд. — М. [и др.]: Вильямс, 2003 (СПб.: ГПП Печ. Двор). — 924 с.: ил., табл.; 24 см.; ISBN 5-8459-0407-2
9. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурент. анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан; пер. с англ. Д. П. Коньковой под общ. ред. И. М. Степнова и Ю. А. Ковальчук. — Москва: БИНОМ Москва Лаб. знаний, 2005. — 541 с.: ил., табл.; 25 см.; ISBN 5-94774-220-9: 3000

10. Хэмел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтраш. дня / Гари Хамел, К. К. Прахалад; [Пер. с англ. С. Каменский]. — Москва: Олимп-Бизнес, 2002. — 275 с.; 23 см.; ISBN 5–901028–26–0
11. Шееп А. В. ARIS — моделирование бизнес-процессов / А.-В. Шееп; [пер. с англ. и ред. А. А. Рыбьянец]. — 3-е изд. — Москва [и др.]: Вильямс, 2009. — 223 с.; ил., табл.; 24 см.; ISBN 978–5–8459–1449–1
12. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938. 334 p.
13. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. Strategy Under Uncertainty // Harvard Business Review. 1997. Vol. 75. No. 6. P. 67–79.
14. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. No. 10–11. P. 1105–1121.
15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Press, 1996. 322 p.

## Анализ социальных и экономических проблем местного самоуправления в муниципальном образовании «Город Орск»

Ровнова Анастасия Валентиновна, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье на основе анализа официальных статистических данных, бюджетных документов и отчётных материалов администрации города рассматриваются системные социально-экономические проблемы муниципального образования «Город Орск» за период 2023–2025 годов. Выявлены ключевые противоречия: хроническая зависимость бюджета от межбюджетных трансфертов при росте расходных обязательств; парадокс рекордно низкой безработицы на фоне острого кадрового дефицита и устойчивой естественной убыли населения; внешне благополучные показатели ввода жилья при фактическом снижении жилищной обеспеченности. Особое внимание уделено последствиям катастрофического паводка 2024 года как фактору, усугубившему все системные проблемы города. Делается вывод о необходимости перехода от точечных мер к комплексной стратегии муниципального развития.*

**Ключевые слова:** местное самоуправление, муниципальный бюджет, социально-экономические проблемы, демографический кризис, инфраструктурный износ, паводок 2024 года, город Орск.

Муниципальное образование «Город Орск» занимает особое место в социально-экономическом пространстве Оренбургской области. Являясь вторым по численности населения и промышленному значению городом региона, Орск сочетает в себе статус крупного индустриального центра, исторического населённого пункта и города, удостоенного почётного звания «Город трудовой доблести». Однако за внешними атрибутами значимости скрывается глубокий системный кризис, охватывающий все ключевые сферы муниципального развития — от бюджетной обеспеченности и состояния промышленности до демографии и социальной инфраструктуры.

Особую остроту проблемам города придали природная катастрофа 2024 года: прорыв дамбы и последовавшее за ним масштабное наводнение затронули более шести тысяч домов и 14 населённых пунктов, потребовав экстренной эвакуации 17,8 тыс. человек и дополнительных бюджетных расходов на восстановление. Паводок стал не единичным чрезвычайным происшествием, а катализатором, обнажившим глубину накопившихся проблем — от критического износа инфраструктуры до неэффективности систем управления рисками.

Цель настоящей статьи — на основе анализа официальных статистических данных, бюджетных документов и отчётных материалов администрации города за 2023–2025

годы выявить системный характер социально-экономических проблем муниципального образования «Город Орск».

### Общая характеристика муниципального образования

Муниципальное образование «Город Орск» имеет статус городского округа, включающего три внутригородских района — Ленинский, Октябрьский и Советский, а также ряд сельских населённых пунктов. Общая площадь города в пределах городской черты составляет 596,63 км<sup>2</sup>, что позволяет отнести Орск к числу городов России с наиболее обширной территорией. Географически город расположен в месте слияния рек Ори и Урала, что предопределило его уникальное положение: Урал протекает через город, разделяя его на европейскую и азиатскую части.

Промышленный комплекс Орска представлен предприятиями нескольких ключевых отраслей: нефтепереработки (ПАО «Орскнефтеоргсинтез»), машиностроения и металлургии («ОРМЕТО-ЮУМЗ», Орский завод металлоконструкций), оборонной и пищевой промышленности. Вместе с тем ряд некогда градообразующих предприятий — Южно-Уральский никелевый комбинат (закрит в 2012 году), завод по обработке цветных металлов (закрит в 2005 году) — прекратили своё существование, что нанесло существенный урон экономическому

потенциалу города и создало долгосрочные социально-экономические последствия.

### **Экономические проблемы: системный характер бюджетно-финансовых дисбалансов**

#### **— Бюджетная зависимость и дефицит финансовой самостоятельности**

Анализ бюджетных показателей Орска за 2023–2025 годы выявляет устойчивый дисбаланс между доходными возможностями и расходными обязательствами муниципалитета. В 2023 году бюджет был исполнен с профицитом 122,1 млн рублей, в 2024 году — с профицитом 369 млн рублей, однако 2025 год был закрыт с дефицитом 425 млн рублей. При этом первоначальный прогноз предполагал дефицит в размере 672,2 млн рублей, что указывает на высокую степень неопределённости бюджетного планирования.

Наиболее острая проблема — хроническая зависимость бюджета от межбюджетных трансфертов. В 2024 году безвозмездные перечисления из вышестоящих бюджетов составили 7 212 млн рублей при общих доходах 10 286 млн рублей, то есть более 70 % бюджета города формируется за счёт средств регионального и федерального уровней. Это лишает муниципалитет финансовой самостоятельности и ставит его в зависимость от решений вышестоящих органов власти.

Дополнительным фактором нестабильности выступает высокая доля программных расходов: в 2024 году на реализацию 17 муниципальных программ ушло 99,5 % расходов бюджета, в 2025 году — 98,7 %. Такая структура расходов практически не оставляет средств на незапланированные и оперативные нужды, что особенно критично в условиях чрезвычайных ситуаций, подобных паводку 2024 года.

#### **— Рынок труда: парадокс низкой безработицы**

Рынок труда Орска демонстрирует противоречивую динамику. Уровень официально зарегистрированной безработицы на протяжении 2023–2025 годов стабильно находится на рекордно низком уровне — 0,4 %. Однако этот показатель не свидетельствует о благополучии, а скорее отражает дефицит рабочей силы и структурное несоответствие между спросом и предложением.

Среднемесячная заработная плата выросла с 55 719 рублей в 2023 году до 89 875 рублей в 2025 году. Однако данный рост в значительной степени обусловлен инфляционными процессами и кадровым дефицитом, а не реальным повышением производительности труда. Сохраняется значительный разрыв между заявленной средней заработной платой и реальными доходами значительной части населения, что подтверждается низкой платёжеспособностью и наличием теневой экономики.

#### **— Сектор малого и среднего предпринимательства: структурные сдвиги**

Численность зарегистрированных субъектов МСП в Орске демонстрирует устойчивый рост: с 6 447 единиц

в 2023 году до 6 988 в 2025 году (+8,4 %). Однако положительная динамика обеспечивается исключительно за счёт сегмента индивидуальных предпринимателей (рост с 4 399 до 5 072, или +15,3 %), тогда как количество малых предприятий сократилось с 2 036 до 1 904 (–6,5 %). Численность средних предприятий сохраняется на уровне 12–13 единиц, что составляет менее 0,2 % от общего числа субъектов МСП.

Данные структурные сдвиги указывают на перераспределение предпринимательской активности в пользу индивидуальных форм хозяйствования, что может быть обусловлено как упрощёнными налоговыми режимами и развитием института самозанятости, так и экономической нестабильностью, при которой малые предприятия сложнее адаптируются к росту затрат и санкционному давлению. С точки зрения муниципальной политики, это требует смещения акцентов поддержки в сторону сохранения малых предприятий как более устойчивых источников налоговых поступлений и рабочих мест.

#### **— Инфраструктурный износ: критический уровень**

Состояние коммунальной и транспортной инфраструктуры Орска остаётся одной из наиболее острых экономических проблем. Износ сетей водоснабжения и водоотведения достиг 80 %, что создаёт критический уровень аварийного риска. Прокуратура неоднократно обращалась в суд с исками к ресурсоснабжающей организации и чиновникам в связи с систематическими отключениями холодной воды из-за изношенности сетей.

Износ теплосетей составляет 55 %, что требует значительной модернизации. Более половины городских дорог не отвечают нормативам. Трамвайный парк, являющийся одним из старейших на Урале, имеет 100-процентный износ, что создаёт прямую угрозу безопасности пассажиров.

#### **— Сельское хозяйство: природно-климатические риски**

Сельское хозяйство в Орске представлено ограниченным числом субъектов: 7 малых сельскохозяйственных предприятий, 24 крестьянско-фермерских хозяйства и 401 личное подсобное хозяйство. Площадь сельскохозяйственных угодий составляет 70 509 га, в том числе пашни — 31 513 га. Резко континентальный климат с засушливым летом и суровыми зимами создаёт высокие риски для растениеводства. Паводок 2024 года нанёс дополнительный ущерб аграрному сектору: затопление полей, хранилищ и складов с минеральными удобрениями.

### **Социальные проблемы: демографический кризис и деградация социальной инфраструктуры**

#### **— Демографическая ситуация: устойчивая убыль населения**

Демографическая ситуация в Орске характеризуется устойчивой тенденцией сокращения численности населения, что представляет собой наиболее серьёзную системную угрозу. По данным Росстата, на 1 января 2025



года численность населения составила 188 136 человек. Сокращение продолжается уже несколько лет подряд: с 190 980 в 2023 году до 188 136 в 2025 году.

Основные причины сокращения:

**1. Естественная убыль.** В 2023 году в городе родилось 1 593 человека при 3 057 умерших. В 2024 году разрыв увеличился: 1 568 новорожденных против 3 171 умершего. Естественная убыль выросла с 1 464 до 1 603 человек.

**2. Миграционный отток.** В 2024 году город покинули 3 806 человек, а приехали лишь 3 256. Эксперты связывают это, в том числе, с последствиями крупного паводка.

**3. Изменение возрастной структуры.** В 2024 году численность трудоспособного населения выросла до 111,1 тыс. человек, тогда как количество жителей старше трудоспособного возраста снизилось до 44,3 тыс. Молодёжь уезжает в другие города для получения высшего образования и, как правило, не возвращается.

Прогнозы остаются неблагоприятными: к 2028 году ожидается сокращение населения до 182,3 тыс. человек.

— **Жилищная проблема: парадокс ввода жилья**

Жилищный фонд Орска составляет около 5,4 млн м<sup>2</sup>, при этом площадь ветхого и аварийного фонда — почти 84 тыс. м<sup>2</sup>. В очереди на получение жилья стоят около 6,5 тыс. семей.

В анализируемый период наблюдался устойчивый рост объёмов вводимого жилья: с 40 170 м<sup>2</sup> в 2023 году до 128 356 м<sup>2</sup> в 2025 году (рост на 83,2 %). Однако зафиксировано парадоксальное снижение средней обеспеченности жильём — с 36,9 м<sup>2</sup> на человека в 2024 году до 29,05 м<sup>2</sup> в 2025 году. Это объясняется массовым признанием жилья непригодным после паводка 2024 года (затоплено 14 тыс. домов, почти 3 тыс. жилых помещений признаны непригодными), сносом аварийного жилья и недостаточными темпами нового строительства для компенсации утраченного фонда.

Программа переселения из аварийного жилья сталкивается с серьёзными проблемами: недостаточное финансирование сноса (45 млн рублей в 2024 и 2025 годах при занижении сметной стоимости на 75 %), длительные сроки от признания дома аварийным до демонтажа (до 10 лет), наличие более 100 аварийных домов.

— **Система образования: аварийное состояние школ**

Система образования Орска столкнулась с комплексом острых проблем. Доля образовательных учреждений в аварийном состоянии или требующих капитального ремонта составила 55 % в 2025 году (снижение с 65 % в 2024 году). Паводок 2024 года нанёс колоссальный ущерб: пострадали 23 образовательные организации — 7 школ, 11 детских садов, 2 лагеря, 2 техникума и 1 учреждение дополнительного образования.

Литература:

1. Бюджет города на 2024–2026 гг. [Электронный ресурс] // Орский городской Совет депутатов: [сайт]. — URL: <https://orsk-gorsovot.ru> (дата обращения: 24.06.2026). — Текст: электронный.
2. Муниципальная программа «Комфортные условия проживания в городе Орске»: утверждена постановлением администрации города Орска от 14.11.2022 № 3792-п (ред. от 05.09.2024) [Электронный ресурс]. — Доступ из правовой системы «Гарант». — Текст: электронный.

Дефицит учебных площадей, усугублённый закрытием части школ на ремонт, привёл к росту числа детей, обучающихся во вторую и третью смену, с 4,1 % в 2024 году до 5,1 % в 2025 году (1 332 человека).

— **Здравоохранение и социальная сфера**

Система здравоохранения испытывает острый кадровый дефицит. По данным Центра занятости населения, наибольший дефицит специалистов в Орске наблюдается именно в медицине.

— **Паводок 2024 года как системный катализатор проблем**

Катастрофический паводок апреля 2024 года стал событием, которое не только нанесло прямой материальный ущерб, но и обнажило все системные проблемы муниципального управления. Прорыв дамбы произошёл 4 апреля 2024 года из-за подъёма воды в реках. Основными причинами аварии названы: неверные проектные решения, в том числе ошибочный расчёт паводкового расхода реки Урал; допущенные нарушения при строительстве дамб; неточности прогноза весеннего половодья; ненадлежащая подготовка Ириклинского водохранилища к приёму паводковых вод.

Последствия паводка затронули все сферы жизнедеятельности города: более 7 тыс. домов и приусадебных участков были затоплены, более 4,5 тыс. человек остались без жилья, пострадали 60 социальных объектов. Миграционный отток 2024 года в значительной степени связан именно с этой природной катастрофой.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что социальные и экономические проблемы муниципального образования «Город Орск» носят системный, хронический и взаимообусловленный характер. Выявленные негативные тенденции образуют замкнутый круг:

— Сокращение численности населения → сужение налоговой базы → снижение собственных доходов бюджета → зависимость от трансфертов → недостаток средств на инфраструктурную модернизацию → ухудшение качества жизни → дальнейший отток населения.

— Кадровый дефицит → низкая безработица при наличии вакансий → сдерживание развития промышленности и предпринимательства → сокращение налоговых поступлений → бюджетный дефицит.

— Инфраструктурный износ → аварии и перебои → неудовлетворённость населения → миграционный отток → сужение налоговой базы.

Паводок 2024 года выступил катализатором, многократно усилившим все перечисленные проблемы и продемонстрировавшим неготовность муниципальной системы управления к масштабным чрезвычайным ситуациям.



3. Муниципальная программа «Повышение эффективности муниципального управления в городе Орске»: утверждена постановлением администрации города Орска от 28.10.2022 № 3587-п (ред. от 05.03.2024) [Электронный ресурс]. — Доступ из правовой системы «Гарант». — Текст: электронный.
4. Муниципальная программа «Социальная политика» города Орска [Электронный ресурс] // Администрация города Орска: [сайт]. — URL: <https://orsk-adm.ru> (дата обращения: 24.06.2026). — Текст: электронный.
5. Отчёт об исполнении бюджета муниципального образования «Город Орск» за 2023 год [Электронный ресурс] // Финансовое управление администрации города Орска: [сайт]. — URL: <https://finuorsk.ru> (дата обращения: 24.06.2026). — Текст: электронный.
6. Отчёт об исполнении бюджета муниципального образования «Город Орск» за 2024 год [Электронный ресурс] // Финансовое управление администрации города Орска: [сайт]. — URL: <https://finuorsk.ru> (дата обращения: 24.06.2026). — Текст: электронный.
7. Отчёт об исполнении бюджета муниципального образования «Город Орск» за 2025 год [Электронный ресурс] // Финансовое управление администрации города Орска: [сайт]. — URL: <https://finuorsk.ru> (дата обращения: 24.06.2026). — Текст: электронный.
8. Прогноз социально-экономического развития муниципального образования «Город Орск» на 2026–2028 годы [Электронный ресурс] // Администрация города Орска: [сайт]. — URL: <https://orsk-adm.ru> (дата обращения: 24.06.2026). — Текст: электронный.
9. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области. Данные о численности населения муниципального образования «Город Орск» за 2023–2025 гг. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. — URL: <https://orenstat.gks.ru> (дата обращения: 24.06.2026). — Текст: электронный.
10. Центр занятости населения города Орска. Данные о регистрируемой безработице за 2023–2025 гг. [Электронный ресурс] // Центр занятости населения Оренбургской области: [сайт]. — URL: <https://orenzan.ru> (дата обращения: 24.06.2026). — Текст: электронный.
11. Воробьёв А. О. Отчет главы муниципального образования «Город Орск» о результатах деятельности администрации города за период с 24 октября 2024 года по 24 октября 2025 года [Электронный ресурс]. — URL: [https://orsk-gorsovnet.ru/media/2016/Отчет-главы\\_2024–2025.pdf](https://orsk-gorsovnet.ru/media/2016/Отчет-главы_2024–2025.pdf) (дата обращения: 24.06.2026). — Текст: электронный.
12. Козупица В. Н. Отчет главы муниципального образования «Город Орск» о результатах деятельности администрации за период с 24 октября 2022 года по 24 октября 2023 года [Электронный ресурс]. — URL: <https://orsk-gorsovnet.ru/media/260/Отчет-главы-2023.pdf> (дата обращения: 24.06.2026). — Текст: электронный.

## Адаптация механизмов кадастровой оценки и налогообложения к изменяющимся ценообразующим факторам в условиях трансформации городской среды

Сабинайте Яна Алексеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Карцева Вера Викторовна, кандидат экономических наук, доцент  
Тверской государственный технический университет

*В статье исследуется проблема временного разрыва между трансформацией городской среды, изменением ценообразующих факторов недвижимости и их отражением в кадастровой стоимости как налоговой базе. Рассмотрены основные группы динамичных ценообразующих факторов. Выявлены причины системного отставания кадастровой оценки от рыночных изменений.*

**Ключевые слова:** кадастровая стоимость, ценообразующие факторы, трансформация городской среды, оценка недвижимости.

В современной системе имущественного налогообложения Российской Федерации (далее — РФ) базой для исчисления налога на имущество физических лиц, налога на имущество организаций и земельного налога выступает кадастровая стоимость объекта недвижимости. Согласно статье 3 Налогового кодекса РФ, налог

должен быть экономически обоснованным и не может искажать реальную способность налогоплательщика к его уплате [1].

Современные процессы урбанизации сопровождаются интенсивными изменениями городской среды, которые оказывают существенное влияние на стоимость

объектов недвижимости. Развитие транспортной инфраструктуры, реализация проектов реновации, создание общественных пространств, внедрение технологий «умного города», изменение экологических характеристик территорий и трансформация структуры городской экономики формируют новые факторы ценообразования, оказывающие влияние на рыночную стоимость недвижимости.

В этих условиях возрастает значение кадастровой оценки как основы формирования налоговой базы по имущественным налогам. Однако существующие механизмы массовой оценки недвижимости зачастую не успевают учитывать изменения, происходящие в городской среде, что приводит к возникновению существенных различий между кадастровой и рыночной стоимостью объектов недвижимости. Это снижает эффективность налоговой системы, способствует возникновению налоговых споров и негативно влияет на инвестиционную привлекательность территорий.

Цель исследования заключается в разработке направлений адаптации механизмов кадастровой оценки и налогообложения к изменяющимся ценообразующим факторам в условиях трансформации городской среды.

Кадастровая оценка представляет собой систему определения стоимости объектов недвижимости на основе методов массовой оценки для целей налогообложения. Основным принципом ее проведения является обеспечение максимального соответствия кадастровой стоимости рыночной стоимости объектов недвижимости [3].

В традиционных моделях кадастровой оценки учитываются следующие группы факторов:

- 1) местоположение объекта;
- 2) транспортная доступность;
- 3) инженерная обеспеченность территории;
- 4) функциональное назначение земельного участка;
- 5) характеристики объекта капитального строительства;
- 6) социально-экономические показатели района.

Однако современная трансформация городской среды приводит к появлению новых факторов, оказывающих существенное влияние на стоимость недвижимости. Среди них особое значение приобретают:

- 1) уровень цифровой инфраструктуры;
- 2) качество общественных пространств;
- 3) экологическая устойчивость территории;
- 4) уровень развития цифровых услуг и платформ.

Указанные факторы характеризуются высокой динамичностью и требуют регулярного обновления информационной базы.

Современные города развиваются в рамках концепции устойчивого и умного развития, предполагающей комплексное улучшение качества городской среды. В результате изменяется система факторов, определяющих стоимость недвижимости. Строительство новых станций метрополитена, развитие скоростного общественного транспорта и создание транспортно-пересадочных узлов приводят к существенному росту стоимости объектов не-

движимости в прилегающих районах. При этом эффект капитализации инфраструктурных проектов может проявляться задолго до их ввода в эксплуатацию.

Развитие цифровой инфраструктуры оказывает все большее влияние на стоимость недвижимости. Высокоскоростной интернет, системы интеллектуального управления городской средой и доступность цифровых сервисов становятся важными характеристиками качества городской территории.

Повышение экологических требований к городскому развитию способствует росту значимости экологических характеристик территорий. Близость парков, зеленых зон, водных объектов и снижение уровня загрязнения окружающей среды оказывают положительное влияние на рыночную стоимость недвижимости. Программы реновации и комплексного развития территорий так же приводят к существенному изменению функциональных характеристик городских районов. В результате происходит изменение инвестиционной привлекательности территорий и перераспределение стоимости недвижимости в пределах города.

Несмотря на совершенствование методологии государственной кадастровой оценки, сохраняется ряд системных проблем.

Во-первых, периодичность проведения кадастровой оценки не всегда позволяет оперативно учитывать изменения городской среды. Возникает объективное противоречие, рыночные факторы стоимости изменяются непрерывно, в то время как кадастровая стоимость (а следовательно, и налоговая база) остается статичной на протяжении нескольких лет. Данное явление порождает так называемый «временной лаг» (лаг кадастровой оценки), который приводит к системным искажениям налогооблагаемой базы.

Во-вторых, используемые модели массовой оценки зачастую базируются на ограниченном наборе факторов и не учитывают качественные характеристики городской среды.

В-третьих, существующие информационные системы не в полной мере интегрированы с цифровыми платформами управления городским развитием, что затрудняет использование актуальных пространственных данных.

В-четвертых, отсутствуют механизмы автоматического обновления ценообразующих факторов в зависимости от изменений инфраструктурных, экологических и социальных характеристик территории.

Перспективным направлением является внедрение технологий Big Data в процессы кадастровой оценки. Использование данных о сделках с недвижимостью, транспортных потоках, мобильности населения и цифровой активности позволяет повысить точность моделей оценки.

Интеграция кадастровых систем с геоинформационными платформами обеспечивает возможность пространственного анализа факторов стоимости недвижимости в режиме, близком к реальному времени.

Геоинформационный подход позволяет учитывать:

- 1) изменения транспортной доступности;

- 2) развитие городской инфраструктуры;
- 3) экологическое состояние территории;
- 4) функциональную структуру городской застройки.

Использование алгоритмов машинного обучения позволяет выявлять скрытые зависимости между характеристиками городской среды и стоимостью недвижимости. Такие модели способны автоматически адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и обеспечивать более высокую точность прогнозирования стоимости объектов.

Традиционная периодическая переоценка должна постепенно трансформироваться в систему непрерывного мониторинга стоимости недвижимости. Динамическая кадастровая оценка предполагает регулярное обновление моделей на основе поступающих данных о рынке недвижимости и изменениях городской среды.

Адаптация кадастровой оценки должна сопровождаться модернизацией налоговых механизмов.

Целесообразно внедрение следующих направлений совершенствования:

1. Дифференциация налоговых ставок с учетом уровня развития городской инфраструктуры.
2. Использование корректирующих коэффициентов для территорий, находящихся в стадии комплексного развития.
3. Введение механизмов сглаживания налоговой нагрузки при резком изменении кадастровой стоимости.
4. Повышение прозрачности процедур определения налоговой базы.
5. Развитие цифровых сервисов взаимодействия между налогоплательщиками и государственными органами.

Особое значение приобретает обеспечение баланса между фискальными интересами государства и принципом справедливости налогообложения.

Трансформация городской среды приводит к существенному изменению системы факторов, определяющих стоимость недвижимости. Традиционные механизмы кадастровой оценки и имущественного налогообложения нуждаются в адаптации к новым условиям городского развития.

Технологический прогресс предлагает инструменты для перехода к более адаптивной оценочной практике.

#### Литература:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 17.04.2026) // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Федеральный закон от 03.07.2016 № 237-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной кадастровой оценке» (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2026) // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Богданова Т. К., Камалова А. Р., Кравченко Т. К., Полторак А. И. Проблемы моделирования оценки стоимости жилой недвижимости // Бизнес-информатика. 2020 Т. 14 № 3 С. 7–23.
5. Безруков В. Б. Налогообложение и кадастровая оценка недвижимости [Текст]: монография / В. Б. Безруков, М. Н. Дмитриев, А. В. Пылаева; Нижегород. гос. архитектур.строит. ун-т. — Н. Новгород: ННГАСУ, 2011–155 с.

Модели автоматизированной оценки, построенные на алгоритмах машинного обучения, позволяют обрабатывать разнородные массивы данных, от транзакций до плотности мобильности и индикаторов городской инфраструктуры. Вместе с тем внедрение таких инструментов требует внимательного подхода к качеству данных, прозрачности моделей и процедур валидации, автоматическая модель без открытой процедуры аудита может породить недоверие и юридические споры.

Практическая реализация потребует инвестиций в инфраструктуру данных и кадровое развитие. Муниципальные органы должны создать стандарты обмена данными, обеспечить интеграцию реестров, платформ и геопространственных слоев. Внедрение моделей требуется тестировать в пилотных проектах, где возможна комбинация автоматических оценок и экспертного контроля, с последующим анализом распределительного эффекта и корректировкой алгоритмов.

Основными направлениями совершенствования являются внедрение технологий больших данных, геоинформационных систем, методов искусственного интеллекта и динамических моделей оценки недвижимости. Реализация данных подходов позволит повысить точность определения кадастровой стоимости, обеспечить ее соответствие рыночным условиям и повысить эффективность системы имущественного налогообложения.

Формирование адаптивной системы кадастровой оценки и налогообложения становится важным условием устойчивого развития городских территорий и повышения качества управления городскими ресурсами.

В заключение, адаптация механизмов кадастровой оценки и налоговой базы к новым ценообразующим факторам связана не только с внедрением технологий, но и с перестройкой институциональных процедур, системы защиты прав собственников и механизмов социальной поддержки. Успешный переход предполагает сочетание автоматизации и человеческого контроля, доступности и прозрачности данных, а также политической воли проводить реформы, смягчая их социальные последствия. Для практической реализации необходимо начинать с пилотных проектов, накапливать эмпирическую базу и последовательно расширять инструментарий на основе результатов мониторинга и общественного обсуждения.

6. Милеева Е. В., Фомиченко И. А. Структура городского пространства и его воздействие на стоимость объектов недвижимости
7. Проскурина, З. Б. Налогообложение недвижимого имущества: учебное пособие / З. Б. Проскурина. — 2-е изд. — Москва: Российский государственный университет правосудия, 2024. — 108 с. — ISBN 978-5-93916-745-1. — Текст: электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROФобразование: [сайт]. — URL: <https://profspo.ru/books/138208> (дата обращения: 11.06.2026).

## Проблемы формирования инвестиционного портфеля в условиях санкционных ограничений и волатильности российского рынка

Соломатина Дарья Николаевна, студент магистратуры  
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*В статье исследуются особенности формирования инвестиционного портфеля в современных условиях санкционного давления и повышенной волатильности российского финансового рынка. Рассматриваются основные риски, возникающие перед частными и институциональными инвесторами, анализируется влияние санкций на структуру инвестиционных инструментов, ликвидность рынка и процессы диверсификации активов. Особое внимание уделено изменениям инвестиционного поведения участников рынка и возможным направлениям оптимизации портфельных стратегий.*

**Ключевые слова:** инвестиционный портфель, санкции, российский фондовый рынок, диверсификация, волатильность, инвестиционные риски, финансовые инструменты.

С 2022 года российская экономика функционирует в условиях беспрецедентного санкционного давления, затронувшего финансовый сектор, международные расчеты, движение капитала и деятельность российских эмитентов на мировых рынках. Ограничение доступа к иностранным финансовым инструментам, блокировка активов российских инвесторов за рубежом и изменение структуры внутреннего финансового рынка существенно усложнили процесс формирования инвестиционных портфелей.

Нынешняя инвестиционная среда характеризуется не только традиционными рыночными рисками, но и наложением санкционных, валютных и инфраструктурных факторов. Повышенная волатильность российского фондового рынка требует пересмотра классических подходов к диверсификации активов и управлению инвестициями.

Целью исследования является выявление основных проблем формирования инвестиционного портфеля в условиях санкционных ограничений и повышенной волатильности российского рынка, а также разработка рекомендаций по повышению устойчивости инвестиционных стратегий в современных экономических условиях.

Проблематика формирования инвестиционного портфеля традиционно рассматривается в рамках теории портфельного инвестирования, основы которой были заложены Г. Марковицем. В последние годы внимание исследователей сосредоточено на адаптации классических моделей управления инвестициями к условиям санкционного давления и нестабильности финансовых рынков.

Несмотря на значительное количество исследований, многие вопросы остаются недостаточно изученными. В частности, требуется комплексный анализ влияния

санкционных ограничений одновременно на процессы диверсификации, структуру инвестиционного портфеля и механизмы управления рисками. Кроме того, сохраняется необходимость разработки практических рекомендаций по формированию инвестиционных портфелей в условиях ограниченного доступа к зарубежным активам и высокой рыночной волатильности.

Объектом исследования выступает инвестиционная деятельность на российском финансовом рынке в условиях санкционных ограничений.

Предметом исследования являются процессы формирования инвестиционного портфеля, а также факторы, влияющие на его структуру, доходность и уровень риска в условиях санкционного давления и повышенной волатильности российского рынка.

Санкционные ограничения оказывают комплексное воздействие на российский финансовый рынок.

Во-первых, санкционные ограничения существенно снижают эффективность традиционных методов диверсификации. Ведение ограничений с февраля 2022 года и их эскалация в 2024–2026 годах привели к фрагментации российского финансового рынка и его изоляции от глобальной инфраструктуры. Российские инвесторы оказались ограничены в использовании значительной части зарубежных финансовых инструментов, что привело к концентрации капитала внутри национального рынка. [5] Согласно статистике Банка России, к середине 2026 года значительная часть активов, принадлежащих частным инвесторам и находящимся в иностранных ценных бумагах, остается недоступной. Даже несмотря на попытки вернуть эти активы, инвесторы пока не могут свободно торговать на зарубежных биржах. [2]



Во-вторых, усилились инфраструктурные риски. Введение санкций против отдельных финансовых организаций и элементов биржевой инфраструктуры привело к росту неопределенности при осуществлении операций с финансовыми активами.

Санкционное давление, по мнению ряда исследователей, приводит к усилению значимости внутренних факторов, способствующих устойчивости инвестиционного портфеля. К таким факторам относятся отраслевая диверсификация, применение облигационных инструментов и наличие защитных активов. [6]

В-третьих, увеличилась зависимость рынка от внутренних инвесторов. По итогам 2024 года число частных инвесторов на Московской бирже превысило 35 млн человек, а объем их вложений в ценные бумаги составил более 1,3 трлн рублей. Доля физических лиц в торгах акциями достигла 74 %. В 2025 году количество частных инвесторов увеличилось на 5 млн и составило 40,1 млн человек. [7]

В Таблице 1 ниже выделены самые распространенные проблемы, с которыми столкнулись российские инвесторы в связи с санкционными ограничениями.

Таблица 1. Основные последствия санкций для инвестиционного портфеля

Фактор	Последствия для инвестора
Ограничение доступа к зарубежным активам	Снижение международной диверсификации
Блокировка активов	Рост инфраструктурных рисков
Ограничения международных расчетов	Увеличение валютных рисков
Санкции против финансовых институтов	Снижение ликвидности отдельных инструментов
Рост геополитической неопределенности	Повышение волатильности рынка

Проблема волатильности российского рынка

Одной из ключевых особенностей российского фондового рынка последних лет является высокая степень волатильности. Исследования показывают, что «санкционные события оказывают непосредственное влияние на динамику рыночных индексов и увеличивают колебания котировок ценных бумаг». [3]

Наиболее ярко специфика санкционной волатильности проявилась в середине июня 2026 года. На неделе с 15 по 19 июня индекс МосБиржи пережил глубокое падение, достигнув минимальных отметок за последние 12 месяцев. В феврале 2026 года индекс МосБиржи достиг своего годового максимума на отметке 3200 пунктов. К 19 июня он упал до 2407 пунктов, потеряв около 23 процентов от пикового значения, отразив негативную реакцию российского рынка на решение Центрального Банка снизить ставку до 14,25 % годовых. Основной обвал пришелся на середину июня, когда рынок за несколько дней рухнул почти на 15 %. Главными причинами стали резкое усиление рисков вторичных санкций в отношении контрагентов из дружественных стран, что парализовало внешние расчеты, одновременно с этим упали цены на нефть, ударив по нефтегазовому сектору, формирующему почти половину капитализации индекса. Массовые выплаты дивидендов стали дополнительным триггером: акции не смогли восстановиться на фоне жесткой денежно-кредитной политики и дефицита ликвидности, что спровоцировало панические распродажи 17–19 июня.

Таким образом, основными источниками волатильности могут выступать следующие факторы:

– изменение внешнеполитической обстановки — новые санкционные пакеты, геополитические конфликты и изменения международных отношений способны вызы-

вать резкие колебания котировок российских компаний и настроений инвесторов;

– колебания валютного курса рубля — изменение курса национальной валюты влияет на финансовые результаты компаний, особенно экспортеров и импортеров, а также отражается на инвестиционной привлекательности различных активов;

– изменения ключевой ставки Банка России — решения регулятора по денежно-кредитной политике оказывают влияние на стоимость заемного капитала, доходность облигаций и привлекательность фондового рынка в целом;

– ограничения международных расчетов — сложности при проведении трансграничных платежей повышают неопределенность для бизнеса и инвесторов, что негативно отражается на рыночной активности;

– изменение экспортных доходов — колебания мировых цен на нефть, газ и другие экспортные товары напрямую влияют на доходы российских компаний и состояние государственного бюджета, что отражается на динамике финансового рынка. [2]

Сильные колебания рынка повышают риск расхождения реальных показателей доходности с запланированными, что диктует необходимость регулярного пересмотра и корректировки баланса активов в портфеле.

Проблема глобальной диверсификации

Рассмотрим более подробно нарушение принципа глобальной диверсификации.

До 2022 года оптимальный портфель российского частного инвестора традиционно строился на сочетании акций внутреннего рынка (высокая ожидаемая доходность) и иностранных ETF (биржевого инвестиционного фонда) или еврооблигаций (хеджирование странового



риска). Введение санкций против НРД (Национального расчётного депозитария) и последующие ограничения на движение капитала разрушили эту модель. [3]

Статистический анализ показывает, что вместо снижения риска через международное распределение активов инвесторы столкнулись с эффектом «токсичного балласта» — ситуация, когда активы в портфеле начинают негативно влиять на его эффективность, тянут вниз доходность или создают дополнительные риски. «Средняя корреляция между индексами РТС и S&P 500, которая до 2022 года часто была околонулевой или слабоотрицательной (благодаря разнице в динамике сырьевых и технологических секторов), потеряла смысл для российского держателя, так как иностранные активы превратились в неликвидные расписки с нулевым денежным потоком». [1]

Текущая ситуация вынуждает нас концентрировать диверсификационные усилия в рамках ограниченного круга «дружественных» юрисдикций и внутреннего рынка. Значительная доля (свыше 60 %) общей рыночной капитализации Московской биржи сконцентрирована в нефтегазовом и финансовом секторах. При этом доходы компаний этих отраслей тесно связаны с колебаниями цен на энергоресурсы и курсом национальной валюты. [2]

Попытка диверсифицировать портфель исключительно внутри российского рынка акций не приводит к значимому снижению риска, так как в моменты падения нефтяных котировок, усиленного геополитическими событиями, снижаются практически все веса, кроме узкой прослойки внутреннего потребительского спроса.

### Проблема валютных рисков

Также необходимо рассмотреть влияние валютных рисков на формирование инвестиционного портфеля.

Санкции и ограничения на валютные операции приводят к росту неопределенности в отношении курса рубля. Валютные колебания оказывают значительное влияние на стоимость активов и доходность инвестиций. [5]

Вследствие замораживания долларовых и евровых активов на счетах российских финансовых организаций и у депозитариев, возникла новая рыночная ситуация, характеризующаяся «токсичностью» прежних резервных валют. Предпринятые усилия по замене доллара китайской валютой столкнулись с существенными барьерами, такими как недостаточная ликвидность и повышенные расходы на проведение операций. В периоды проведения налоговых мероприятий в 2026 году, разница между ценами покупки и продажи юаня на Московской бирже достигала 2,5–3 %, что приблизительно равно потерям, которые мог бы понести консервативный инвестиционный портфель за два-три месяца.

Инвестируя в облигации российских компаний, номинированные в юанях, инвестор сталкивается с двумя типами рисков. Первый — это кредитный риск, связанный с надежностью самого корпоративного заемщика.

Второй — это риск того, что сама валюта может оказаться неконвертируемой внутри России. Этот сценарий возможен, если Китай ужесточит валютные ограничения из-за воздействия вторичных санкций.

### Направления повышения устойчивости инвестиционного портфеля

Исходя из вышесказанного, для минимизации рисков в условиях санкционных ограничений целесообразно использовать следующие подходы:

1. Расширение отраслевой диверсификации внутри российского рынка.
2. Увеличение доли облигаций федерального займа и качественных корпоративных облигаций.
3. Использование инструментов денежного рынка как защитного элемента портфеля.
4. Регулярная ребалансировка структуры активов.
5. Повышение доли компаний-экспортеров, обладающих валютной выручкой. [6]

Согласно современной портфельной теории, разработанной Г. Марковицем, основным принципом формирования инвестиционного портфеля является достижение оптимального соотношения риска и доходности посредством диверсификации активов. В классической модели снижение риска достигается за счет включения в портфель инструментов с различной степенью корреляции. С учетом падения рынка в июне 2026 года эффективное управление инвестиционным портфелем требует перехода от принципа «риск-доходность» к принципу «доходность-доступность».

При сегодняшних условиях доля инструментов денежного рынка (сделки РЕПО с ЦК, фонды ликвидности) и облигаций с плавающим купоном, привязанных к ключевой ставке, должна составлять не менее 40–50 % портфеля. Такое распределение связано с тем, что в условиях высокой ключевой ставки долговые инструменты обеспечивают относительно стабильный денежный поток и меньшую волатильность по сравнению с акциями. ОФЗ рассматриваются как наиболее надежный инструмент российского рынка, тогда как корпоративные облигации позволяют повысить потенциальную доходность без существенного увеличения риска. [8]

Доля акций компаний-экспортеров может составлять до 25 % портфеля, поскольку данные эмитенты обладают определенной защитой от ослабления рубля благодаря наличию валютной выручки. К числу таких компаний относятся представители нефтегазового сектора, металлургии и химической промышленности. Анализ рыночных тенденций последних лет свидетельствует о том, что ценные бумаги компаний-экспортеров, как правило, отличаются повышенной стабильностью во время колебаний курсов валют, в отличие от предприятий, чья деятельность сосредоточена исключительно на отечественном рынке. [6]

Акции компаний внутреннего спроса могут занимать около 10 % портфеля. Несмотря на более высокую

чувствительность к состоянию российской экономики, данные активы позволяют участвовать в росте потребительского сектора, телекоммуникаций и отдельных сегментов финансового рынка. Ограниченная доля обусловлена стремлением снизить влияние внутренних экономических шоков на общую доходность портфеля.

Еще 10 % рекомендуется размещать в инструментах денежного рынка. «Наличие ликвидного резерва позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, проводить ребалансировку портфеля и использовать возникающие инвестиционные возможности без необходимости продажи долгосрочных активов по неблагоприятным ценам». [8]

Предлагаемая структура носит рекомендательный характер и ориентирована на инвестора с умеренным уровнем риска. Выбор именно такого соотношения активов обусловлен необходимостью достижения баланса между сохранением капитала и получением доходности. Таким образом, представленная структура соответствует современным практикам управления капиталом на российском рынке и может рассматриваться как один из вариантов адаптации инвестиционной стратегии к санкционным ограничениям. Она позволяет частично компенсировать негативное воздействие рыночной волатильности и повысить устойчивость инвестиционного портфеля.

Также есть некоторые общие рекомендации при формировании портфеля. До стабилизации геополитического фона следует исключить из портфеля акции третьего эшелона и высокорисковых корпоративных бондов, по которым отсутствует двусторонняя котировка.

Стоит учитывать и факт того, что в условиях экономической неопределенности золото стабильно подтверждает свой статус защитного актива. В то время как индекс МосБиржи обновлял локальные минимумы, рублевая стоимость золота на внебиржевом рынке обновляла исторические максимумы, что подтверждает его частую отрицательную корреляцию с российским рынком акций в периоды геополитических потрясений.

### Заключение

Санкционные ограничения и высокая волатильность российского финансового рынка существенно изменили условия формирования инвестиционных портфелей. Ограничение доступа к зарубежным активам, усиление инфраструктурных и валютных рисков, а также рост неопределенности требуют адаптации традиционных инвестиционных стратегий.

Проведенное исследование показало, что ключевыми проблемами являются снижение возможностей диверсификации, увеличение систематического риска и необходимость постоянного мониторинга рыночной ситуации. В данных условиях особое значение приобретают инструменты риск-менеджмента, регулярная ребалансировка портфеля и повышение роли облигационных активов.

Таким образом, эффективность инвестиционного портфеля в современных условиях определяется не только потенциальной доходностью отдельных активов, но и способностью инвестора адаптироваться к быстро меняющимся экономическим и геополитическим условиям.

### Литература:

1. Айвазян Г. В. Исследование динамики связи российского и мирового фондовых рынков в 2019–2024 гг. с использованием метода DCC GARCH // Прикладная статистика и искусственный интеллект. 2024. № 1.
2. Банк России. Обзор финансовой стабильности за IV квартал 2025 — I квартал 2026 года. — Москва, 2026. — URL: [[https://cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4q\\_2025\\_1q\\_2026/](https://cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4q_2025_1q_2026/)] — Текст: электронный.
3. Буров П. Д. Потенциал частных инвестиций в pre-IPO сделках в условиях международных санкций // Economic Bulletin. — 2024. — Т. 3. — № 3. — С. 15–22.
4. Глебова А. Г., Ковалева А. А. Прогнозирование волатильности российского фондового рынка в условиях международных экономических санкций // Финансы: теория и практика. — 2024. — Т. 28. — № 1. — С. 20–29.
5. Демченко М. В. Регуляторное воздействие на финансовый рынок Российской Федерации в условиях санкций недружественных государств // Проблемы экономики и юридической практики. — 2024. — Т. 20. — № 5. — С. 14–19.
6. Квашнина И. А. Россия в международном движении капитала: адаптация к новым условиям // Общество и экономика. — 2024. — № 11. — С. 61–73.
7. Московская биржа. Итоги деятельности частных инвесторов за 2024 год.
8. Русева В. Л. Формирование инвестиционного портфеля и его основные принципы // Российский экономический вестник. — 2024. — Т. 7. — № 1. — С. 408–412.

## Лидерская роль при внедрении стратегий в страховых компаниях Казахстана и Азербайджана

Судоплатова Зарина Расимовна, независимый исследователь (г. Омск)

*На примере двух страховых компаний Казахстана и Азербайджана сопоставлены консервативная и гибкая цифровая модели стратегического лидерства. Эффективность каждой определяется соответствием национальным институциональным условиям и структуре рынка. Результаты могут быть использованы для развития управленческих компетенций в страховом секторе обеих стран.*

**Ключевые слова:** стратегическое лидерство, страхование, сравнительный анализ, цифровая трансформация, Казахстан, Азербайджан, Agile-методологии.

Глобальное страхование трансформируется под влиянием макроэкономической нестабильности, технологий и системных рисков. Рост премий замедлится с 5,2 % до 2 % к 2025 году [1]. Лишь 25 % программ трансформации достигают целей [2, 3]. ИИ стал приоритетом для 73 % СЕО, но 77 % отмечают дефицит кадров с двойными компетенциями [4, 5, 6].

Рынки Казахстана и Азербайджана, входящие в пятёрку крупнейших среди тюркских стран, демонстрируют разную динамику: рост на 20 % и 12,7 % соответственно, с долей жизни 37 % и 58 % [7]. Системный анализ лидерства в регионе отсутствует, хотя страны изучают опыт друг друга [8].

Работа восполняет пробел, устанавливая связь управленческих компетенций с результатами трансформаций. Новизна — в кросс-страновом подходе к исполнительскому разрыву. Практическая значимость — рекомендации по адаптации лидерства к высокой концентрации, цифровизации и кадровым ограничениям.

Вопрос лидерства при реализации стратегий в страховании привлекает всё больше внимания. Формальное управление уже не приносит ожидаемых результатов [9]. Успех преобразований связывают с поведением и установками руководителей [10]. Лидерство перестают понимать как должность. Его рассматривают как практику, распределённую по всей организации [11].

Наблюдается отказ от директивного стиля. Вместо контроля лидеры должны развивать гибкость команд [12, 13]. Для страхования, где процессы исторически жёстко регламентированы, это особенно важно. Лидеры выступают проводниками изменений и работают с внутренним сопротивлением [14]. Без такой роли даже продуманная стратегия остаётся формальностью.

Исследования преимущественно сосредоточены на согласованности высшего звена. Речь идёт не только о единстве взглядов, но и о совместной ответственности [15]. Цифровая трансформация удаётся там, где СЕО, CFO и CIO действуют как единая команда [16]. Однако выводы противоречивы: одни авторы настаивают на значимости разнообразия в топ-менеджменте [11], другие не находят устойчивой связи между составом руководства и эффективностью компании и вводят дополнительные пере-

менные [15]. Это говорит об отсутствии универсального профиля лидера для страхового сектора.

Другая зона противоречий связана с работой с персоналом. Одни исследования подчёркивают необходимость коучинга и развития эмоционального интеллекта у линейных менеджеров. Однако практика показывает, что многие руководители среднего звена, выросшие из агентов или андеррайтеров, хорошо справляются с операционными задачами, но не владеют навыками фасилитации. Возникает разрыв: стратегия сформулирована наверху, но проваливается на этапе исполнения. Лишь четверть трансформационных инициатив достигает целей, и проблема не в бюджете или технологиях, а в несогласованной лидерской позиции и отсутствии культуры взаимной ответственности [16].

В литературе заметны пробелы. Практически не разработаны способы измерения вклада лидера в реализацию стратегии. Большинство работ описывают стили руководства, но количественных моделей, связывающих действия лидера с показателями страховщика, почти нет. Это серьёзное ограничение для практиков. Отмечается и отраслевая фрагментация: одни исследования погружены в технологии и автоматизацию, другие остаются в поле корпоративной культуры [14, 15]. Интеграция технологического и человеческого измерений встречается редко.

Практически не изучен механизм вертикальной передачи стратегических приоритетов от совета директоров до рядовых сотрудников. В крупной организации с длинной иерархией стратегический импульс легко теряется, и как этого избежать, остаётся открытым вопросом.

Прямых сравнительных работ по лидерству в страховых компаниях Казахстана и Азербайджана нет. Имеющиеся публикации касаются общих вопросов управления либо технологий. Конкретные лидерские практики не анализируются, что не позволяет понять национальную специфику.

Цель работы — выявить и сравнить модели стратегического лидерства на примере Бориса Уманова (СК «Евразия») и Нияза Исмаилова (PASHA Life). Для этого проанализированы структура рынков, критерии сравнения, стратегическое видение, методы управления, работа с персоналом и результаты руководителей.

Открытые источники не содержат количественных оценок связи управленческих решений с финансовыми результатами. В работе предпринята попытка восполнить пробел путём сопоставления публичных заявлений с рыночными показателями: долей рынка, динамикой сборов, сроками урегулирования убытков и рейтингами. Это позволяет оценить как декларируемые стратегии, так и их практические результаты.

Работа основана на методологии сравнительного кейс-стади с выделением пяти критериев: стратегическое видение, методы управления, инновации, работа с персоналом и результаты.

Исследование включало три этапа: сбор рыночных данных за 2024–2025 годы, отбор публичных интервью руководителей за 2021–2025 годы и контент-анализ высказываний по пяти критериям.

Для анализа рынков использованы отчёты General Re (2025) [17], «Рейт» (2025) [18], Insure AI (2025) [19] и Forbes.kz (2024) [20]. Проанализированы три интервью Бориса Уманова и одно интервью Нияза Исмаилова. Критерии отбора: развёрнутые ответы о стратегии, лидерство в национальном рынке, охват постковидного периода.

Количественные данные обработаны в табличном редакторе, рассчитаны доли и темпы роста. Контент-анализ проведён вручную. Исследование носит качественный характер, статистическая обработка не применялась. Источники находятся в открытом доступе, данные агрегированы, этических ограничений нет.

Ограничения: отсутствие научных работ по теме, асимметрия источников, опора на публичные высказывания, одновременность данных и отсутствие опросов сотрудников. Выборка признана релевантной для качественного анализа.

Прямых исследований лидерства при внедрении стратегий в Казахстане и Азербайджане нет, есть только контекстные данные.

В Азербайджане работают 16 компаний, растёт конкуренция и убыточность, регулятор меняет тарификацию [19]. В Казахстане цифровизация охватила все 25 компаний: онлайн-договоры, дистанционное урегулирование, ИИ-оценка ущерба. Цифровой продукт KASKO за год вырос с 4,5 до 175 млн тенге [18].

Активы сектора выросли на четверть, лидером стала «Халык-Life», но убыточность по ОСАГО достигает 96 % [20]. Руководителям приходится балансировать между цифровизацией, тарифами и устойчивостью, однако их роль в этих процессах не изучена.

Показатели страхового рынка Казахстана показаны на рисунке 1.

Рынок Казахстана в 2025 году высоко концентрирован. Две крупнейшие компании собирают 22,5 % всех премий, при этом отрыв от третьего игрока более чем вдвое. Такая структура порождает два типа задач: для лидеров цена ошибки высока, для остальных стратегия должна строиться на гибкости и поиске ниш. Без учёта этого распределения сил любая стратегия рискует оказаться неэффективной.

На рисунке 2 показаны данные о результатах страхового рынка Казахстана и Азербайджана.

Рынок Азербайджана втрое меньше казахстанского. Отрыв лидера огромен: PASHA Life более чем вдвое опережает PASHA Insurance. При этом мелкие игроки растут быстрее лидера. Для стратегического лидерства это дилемма: крупнейшая компания имеет ресурсы, но теряет динамику, а гибкость мелких игроков позволяет им догонять. Удерживать позиции только за счёт масштаба недостаточно.

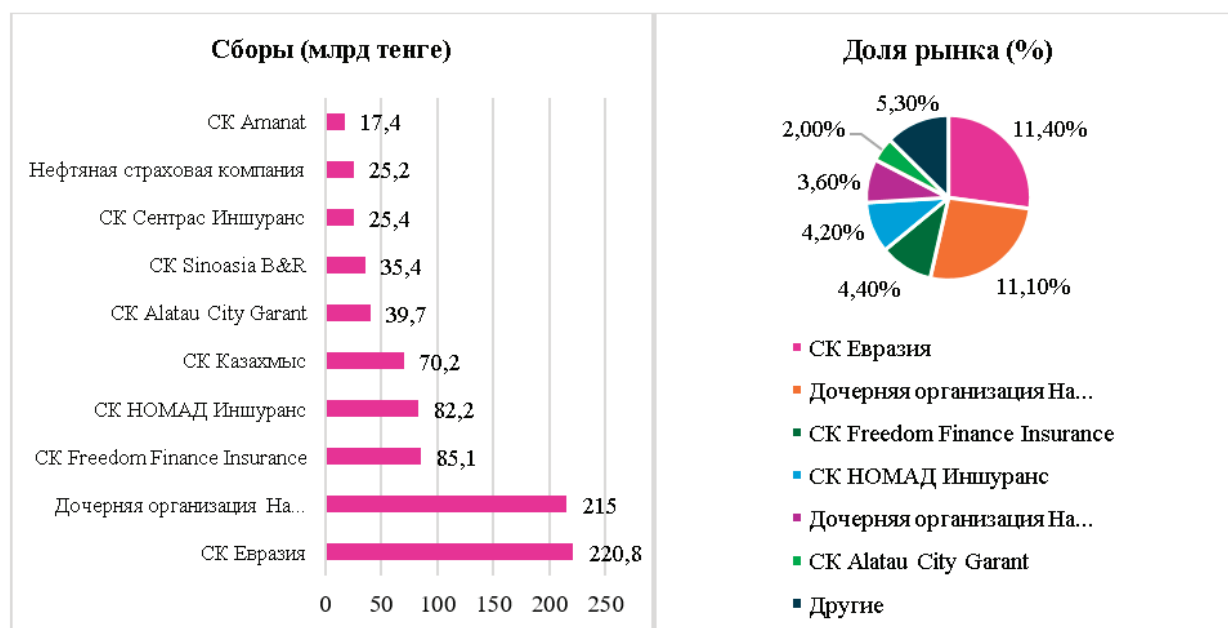


Рис. 1. Сборы страховых компаний Казахстана и структура рынка в 2025 году

Примечание: составлено автором на основе источника [17]



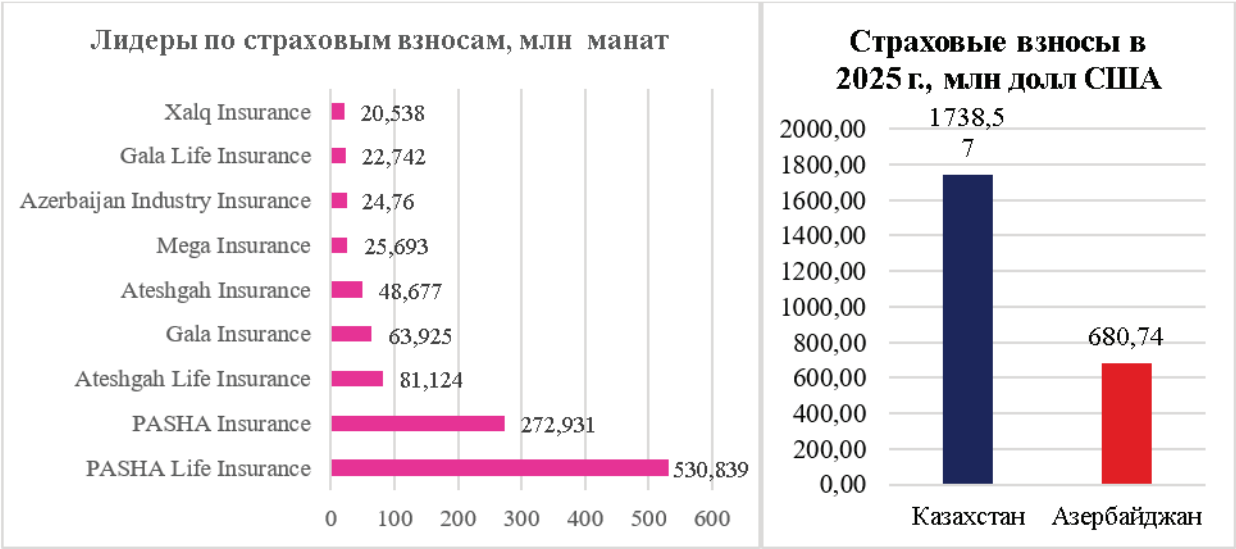


Рис. 2. Сборы страховых компаний Казахстан и Азербайджана в 2025 году

Примечание: составлено автором на основе источника [21]

Сравнительный анализ выявляет как общие черты, так и национальную специфику. В Казахстане стратегическое управление на протяжении двух десятилетий определял Борис Уманов из СК «Евразия», сочетавший консервативное управление капиталом с экспансией на международные рынки перестрахования. В Азербайджане ключевая фигура — Нияз Исмаилов из PASHA Life, сделавший ставку на цифровую трансформацию и Agile. Сопоставление моделей раскрывает разные пути достижения лидерства в схожих условиях.

В ходе анализа интервью и публичных выступлений Бориса Уманова (СК «Евразия», Казахстан) и Нияза Исмаилова (PASHA Life, Азербайджан) выделены пять

критериев сравнения. Результаты систематизированы в таблице 1.

Н. Исмаилов строит PASHA Life как IT-компанию, делая ставку на данные и Agile. После внедрения гибких методов сборы выросли почти на 25 %, а время расследования страховых случаев сократилось с десяти дней до десяти минут. Компания развивает CRM, роботизацию, хранилище данных и корпоративную культуру, измеряя индекс организационного здоровья. Отдельный проект посвящён выявлению талантов и индивидуальному развитию сотрудников [27].

Б. Уманов делает ставку на международное перестрахование. СК «Евразия» страхует Airbus, Boeing и Microsoft, за де-

Таблица 1. Сравнительный анализ стратегического лидерства в страховых компаниях Казахстана и Азербайджана (на примере Б. Уманова и Н. Исмаилова)

№	Критерий сравнения	Казахстан (Борис Уманов, СК «Евразия»)	Азербайджан (Нияз Исмаилов, PASHA Life)
1	Стратегическое видение	Глобальный перестраховщик с выходом на международные рынки. Превращение компании в отраслевой эталон.	Превращение страховой компании в IT-компанию, отказ от традиционной модели
2	Управленческие методы	Консервативный подход к заемному капиталу, опора на собственные средства. Удержание 25 % доли рынка.	Agile-трансформация, управление на основе данных (Data-культура)
3	Подход к инновациям	Сдержанная цифровизация. Упор на развитие классического перестрахования и расширение портфеля.	Лаборатория продуктов, роботизированная автоматизация процессов (RPA), CRM и Lead Management системы
4	Работа с персоналом	Взращивание специалистов внутри компании, сохранение кадрового состава как конкурентное преимущество.	Проект «Вовлеченность сотрудников», выявление и развитие Талантов
5	Ключевые результаты	Единственная компания в СНГ с рейтингом S&P «BBB» (выше суверенного). Страхование нефтяных вышек в Мексиканском заливе.	Сокращение времени расследования страховых случаев с 10 дней до 10 минут, рост продаж на 25 % после Agile-трансформации
Примечание — составлено автором на основании источников [22–27]			



вать месяцев 2021 года получив 46 млрд тенге от нерезидентов. Компания продала 75 млн долларов, поддерживая курс тенге [28]. Однако глобальное потепление меняет профиль рисков, а угольные электростанции Казахстана могут столкнуться с отказом от перестрахования за рубежом. Возобновляемая энергетика пока дорога и не покрывает всех рисков.

Цифровизация стала главной темой финансового рынка, особенно после локдауна 2020 года, когда электронное страхование обеспечило доступ к услугам. Инвестиции снизили стоимость привлечения клиентов и ускорили оценку рисков, но отрасль лишь в начале пути. Необходимы регулирование электронного добровольного страхования и правила обработки персональных данных. В 2022 году ожидается полное онлайн-урегулирование по ОСАГО и гибкая тарификация.

Уманов также возглавляет совет директоров КСЖ «Евразия», созданной в 2019 году с упором на быстроту и цифровизацию. Её уставной капитал — 13,5 млрд тенге, что составляет 29 % от совокупного капитала всех компаний по страхованию жизни. В ноябре 2020 года S&P присвоило рейтинг «BBB-» со стабильным прогнозом — первый для казахстанского страховщика жизни. Планируются накопительное страхование в рамках образования, конкуренция с банковскими депозитами и совместный пенсионный аннуитет для супругов.

Полученные результаты сопоставимы с данными по другим постсоветским рынкам. В России концентрация страхового рынка усиливается: доля трёх крупнейших игроков выросла с 34 % до 42 % за год, топ-10 контролируют 74 % [29]. Причинами названы цифровизация и сделки M&A [30]. В отличие от России, где ФАС ввела пороговые значения для сделок, в Казахстане и Азербайджане подобные механизмы не обсуждались, хотя казахстанский рынок ещё более концентрирован.

В GCC наблюдается иная модель: регуляторы предписывают внедрение AI и цифровых платформ [31, 32]. В Казахстане и Азербайджане цифровизация остаётся инициативой компаний, как в случае с PASHA Life. Введение минимальных стандартов могло бы снизить разрыв между лидерами и остальными.

Позиция Уманова о климатических рисках для угольной энергетики находит подтверждение в мировой практике, однако в исследованиях по GCC эта проблема не упоминается, что авторы считают серьёзным упущением.

В России рынок жизни географически деконцентрируется: доля Москвы снизилась с 59,8 % до 47,5 % [34]. В Казахстане и Азербайджане подобной динамики нет — лидеры базируются в одном городе.

Достоверность результатов подтверждена первичными источниками и сопоставимостью с данными по России и GCC. Ограничения: отсутствие открытых данных по израильскому и сингапурскому рынкам, а также по лидерским практикам в GCC, что не позволяет провести аналогичное сопоставление на уровне физических лиц.

Работа впервые вводит в научный оборот сравнительный анализ лидерских моделей двух постсоветских страховых рынков в сопоставлении с тенденциями в России и GCC. Результаты дополняют существующие исследования кейсами, данными о концентрации и измеримыми операционными результатами цифровых трансформаций.

В Казахстане и Азербайджане сложились две модели лидерства. Казахстанскую представляет Борис Уманов с опорой на перестрахование и консервативный менеджмент. Азербайджанскую — Нияз Исмаилов с приоритетом цифровизации и Agile. Обе модели эффективны в своих условиях: первая дала рейтинг выше суверенного, вторая сократила время расследования с десяти дней до десяти минут и увеличила продажи на 25 %.

Практическая ценность — в конкретных управленческих практиках. Казахстану полезен опыт Agile и работы с персоналом, Азербайджану — международное перестрахование. Регуляторам стоит учесть опыт России по контролю за сделками и GCC по стимулированию цифровизации.

Научная ценность — во введении в оборот сравнительного анализа двух рынков. Исследование подтверждает теорию стратегической адаптации: эффективность лидерства определяется соответствием внешней среде, а не универсальными качествами.

Результаты применимы для программ развития управленческих компетенций, создания общей аналитической платформы для обмена практиками и регулирования корпоративного управления.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественное измерение связи действий лидера с финансовыми показателями, расширение географии (Израиль, Сингапур), изучение вертикальной передачи стратегий и проверку гипотезы о балансе консервативной и гибкой моделей.

#### Литература:

1. Swiss Re Institute. Sigma 2/2025: World insurance: a riskier, more fragmented world order [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2025-02-world-insurance-riskier-fragmented-world.html> (дата обращения: 22.06.2026).
2. Worldwide Broker Network. Nearly half of global executives now call insurance a boardroom priority [Электронный ресурс] // Insurance Business America. — 2026. — Режим доступа: <https://www.insurancebusinessmag.com/uk/news/breaking-news/nearly-half-of-global-executives-now-call-insurance-a-boardroom-priority—wbn-571502.aspx> (дата обращения: 22.06.2026).
3. KPMG International. Insurance Transformation — The New Agenda [Электронный ресурс]. — 2025. — Режим доступа: <https://kpmg.com/nl/en/home/insights/2025/07/insurance-transformation.html> (дата обращения: 22.06.2026).

4. KPMG International. 2025 KPMG Insurance CEO Outlook [Электронный ресурс]. — 2026. — Режим доступа: [https://www.sohu.com/a/1009867477\\_120070887](https://www.sohu.com/a/1009867477_120070887) (дата обращения: 22.06.2026).
5. КППМГКитай. КППМГ публикует Отчет «Перспективы развития страховой отрасли КППМГ на 2025 год» [Электронный ресурс]. — 2026. — Режим доступа: [https://www.sohu.com/a/1009867477\\_120070887?scm=10001.325\\_13-325\\_13.0.0-0-0-0-0.5\\_1334&spm=smprc.channel\\_248.block3\\_308\\_NDdFbm\\_1\\_fd.1.1776240323707x7HPwXc\\_324&trans\\_=060008\\_lym#google\\_vignette](https://www.sohu.com/a/1009867477_120070887?scm=10001.325_13-325_13.0.0-0-0-0-0.5_1334&spm=smprc.channel_248.block3_308_NDdFbm_1_fd.1.1776240323707x7HPwXc_324&trans_=060008_lym#google_vignette) (дата обращения: 22.06.2026).
6. Национальное рейтинговое агентство. От калькулятора к экосистеме [Электронный ресурс]. — 2026. — Режим доступа: <https://www.ra-national.ru/nra-v-smi/ot-kalkuljatora-k-jekosistemie/> (дата обращения: 22.06.2026).
7. XPRIMM.com. СТАТИСТИКА: Казахстан, итоги первого полугодия 2025 года [Электронный ресурс]. — 2025. — Режим доступа: <https://www.xprimm.com/about/license/%d0%a0%d1%83%d1%81%d1%81%d0%ba-ru-119-20.htm> (дата обращения: 22.06.2026).
8. Media.az. Между барьерами и возможностями: страховые рынки Казахстана и Азербайджана ищут пути взаимодействия [Электронный ресурс]. — 2025. — Режим доступа: <https://media.az/economy/mezhdu-barerami-i-vozmozhnostyami-strahovye-rynki-kazahstana-i-azerbajdzhana-ishut-puti-vzaimodejstviya> (дата обращения: 22.06.2026).
9. CCL. Helping Ageas Develop High-Potential Managers to Achieve Leadership Alignment on Business Strategy [Электронный ресурс] // Center for Creative Leadership. — 2025. — Режим доступа: <https://www.ccl.org/client-successes/case-studies/fostering-leadership-across-multinational-enterprise/> (дата обращения: 22.06.2026).
10. Grant Thornton. How insurance companies can drive tech ROI and growth [Электронный ресурс] // Grant Thornton Insights. — 2025. — Режим доступа: <https://grantthornton.com/insights/articles/insurance/2025/insurance-roi-growth-tech-innovation> (дата обращения: 22.06.2026).
11. Opiyo, J. O. Influence of Strategic Orientation on Diversity of Top Management and Competitive Advantage of Insurance Companies / J. O. Opiyo, Z. B. Awino, K. Ogollah [Электронный ресурс] // International Journal of Business and Management. — 2024. — Режим доступа: <https://www.semanticscholar.org/paper/Influence-of-Strategic-Orientation-on-Diversity-of-of-Opiyo-Awino/8f104d90cd93ca577182a17be1ec2d75793d53b7> (дата обращения: 22.06.2026).
12. Pinkham, C. Preparing Insurance Leaders for Peak Performance [Электронный ресурс] / C. Pinkham // International Insurance Society / The Jacobson Group. — 2026. — Режим доступа: <https://www.internationalinsurance.org/insights-talent-leadership-jacobson-preparing-insurance-leaders-for-peak-performance> (дата обращения: 22.06.2026).
13. Suleman, I. The biggest mistake insurance leaders make with multi-generational teams [Электронный ресурс] / I. Suleman // Insurance Business Magazine. — 2026. — Режим доступа: <https://www.insurancebusinessmag.com/ca/news/breaking-news/the-biggest-mistake-insurance-leaders-make-with-multigenerational-teams-574955.aspx> (дата обращения: 22.06.2026).
14. Corrigan, M. World Insurance aligns AI investment with measurable outcomes and operational scalability [Электронный ресурс] / M. Corrigan // Insurance Business Magazine. — 2026. — Режим доступа: <https://www.insurancebusinessmag.com/us/news/technology/world-insurance-aligns-ai-investment-with-measurable-outcomes-and-operational-scalability-570370.aspx> (дата обращения: 22.06.2026).
15. Segal, S. QBE backs leadership and startup culture to deliver transformation [Электронный ресурс] / S. Segal // iTnews. — 2025. — Режим доступа: <https://www.itnews.com.au/news/qbe-backs-leadership-and-startup-culture-to-deliver-transformation-622074> (дата обращения: 22.06.2026).
16. KPMG International. Insurance Transformation — The New Agenda (Only 25 % of transformations succeed) [Электронный ресурс] // Economic Times BFSI. — 2025. — Режим доступа: <https://bfsi.economictimes.indiatimes.com/articles/kpmg-report-reveals-only-25-of-insurance-transformations-succeed-a-call-for-innovative-change/123293165> (дата обращения: 22.06.2026).
17. General Re. Страховой рынок Казахстана [Электронный ресурс]. — 2025. — Режим доступа: [https://generalre.kz/kz\\_2004-2025.html](https://generalre.kz/kz_2004-2025.html) (дата обращения: 22.06.2026).
18. Рейтинговая группа «Рейт». Обзор страхового рынка Казахстана: итоги 2024 года и перспективы развития [Электронный ресурс]. — 2025. — Режим доступа: [https://raiting.kz/ru/research/analytical-reports/obzor\\_strahovogo\\_rynka/](https://raiting.kz/ru/research/analytical-reports/obzor_strahovogo_rynka/) (дата обращения: 22.06.2026).
19. Insure AI. Azerbaijan Insurance Market Report 2025: Key Insights and Trends [Электронный ресурс]. — 2025. — Режим доступа: <https://www.insureai.az/post/azerbaijan-insurance-market-report-2025-key-insights-and-trends> (дата обращения: 22.06.2026).
20. Forbes.kz. Цифровизация страхового рынка Казахстана: новые возможности и перспективы [Электронный ресурс]. — 2024. — Режим доступа: [https://forbs.kz/process/tsifrovizatsiya\\_strahovogo\\_ryinka\\_kazahstana\\_novyie\\_vozmojnosti\\_i\\_perspektivy/](https://forbs.kz/process/tsifrovizatsiya_strahovogo_ryinka_kazahstana_novyie_vozmojnosti_i_perspektivy/) (дата обращения: 22.06.2026).
21. Гусейнов, Н. Рэнкинг страховых компаний Азербайджана по сумме страховых премий [Электронный ресурс] / Н. Гусейнов. — 2025. — Режим доступа: <https://www.insur-info.ru/overseas/press/205519/> (дата обращения: 22.06.2026).

22. Forbes.kz. Шухрат Ибрагимов возглавил совет директоров СК «Евразия»: какие изменения ждут компанию? [Электронный ресурс]. — 2023. — Режим доступа: [https://forbes.kz/articles/shuhrat\\_ibragimov\\_vozglavil\\_covet\\_direktorov\\_sk\\_evraziya\\_kakie\\_izmeneniya\\_jdut\\_kompaniyu](https://forbes.kz/articles/shuhrat_ibragimov_vozglavil_covet_direktorov_sk_evraziya_kakie_izmeneniya_jdut_kompaniyu) (дата обращения: 22.06.2026).
23. Forbes.kz. Глава СК «Евразия»: Мы страхуем нефтескважины в Мексиканском заливе, а на Каспии — нам не дают [Электронный ресурс]. — 2018. — Режим доступа: [https://forbes.kz/articles/horoshiy\\_appetit\\_1542125260](https://forbes.kz/articles/horoshiy_appetit_1542125260) (дата обращения: 22.06.2026).
24. Forbes.kz. Теперь официально: Уманов покидает пост председателя правления СК «Евразия» [Электронный ресурс]. — 2023. — Режим доступа: [https://forbes.kz/articles/teper\\_ofitsialno\\_umanov\\_pokidaet\\_post\\_predsedatelya\\_pravleniya\\_sk\\_evraziya](https://forbes.kz/articles/teper_ofitsialno_umanov_pokidaet_post_predsedatelya_pravleniya_sk_evraziya) (дата обращения: 22.06.2026).
25. Forbes.kz. Как экс-глава СК «Евразия» Борис Уманов строит бизнес «на амперах» [Электронный ресурс]. — 2025. — Режим доступа: <https://forbes.kz/articles/kak-eks-glava-skevraziya-boris-umanov-stroit-biznes-naamperah> (дата обращения: 22.06.2026).
26. Forbes.kz. 29 лет — полет стабильный: у СК «Евразия» самый высокий рейтинг от S&P в СНГ [Электронный ресурс]. — 2024. — Режим доступа: <https://forbes.kz/articles/29-let-polyot-stabilnyy-u-sk-evraziya-samyu-vysokiy-reyting-ot-sp-v-sng-519167> (дата обращения: 22.06.2026).
27. Azertag.az. PASHA Life трансформируется в ИТ-компанию — Интервью [Электронный ресурс]. — 2024. — Режим доступа: [https://azertag.az/ru/xeber/\\_pasha\\_life\\_transformiruetsya\\_v\\_it\\_kompaniyu\\_intervyu-2873026](https://azertag.az/ru/xeber/_pasha_life_transformiruetsya_v_it_kompaniyu_intervyu-2873026) (дата обращения: 22.06.2026).
28. Уманов, Б. Г. Что ждет страховой рынок в 2022 году: интервью / Б. Г. Уманов; беседовал И. Жуков [Электронный ресурс]. — 2021. — Режим доступа: <https://www.insur-info.ru/press/170841/> (дата обращения: 22.06.2026).
29. Самиев, П. Всероссийский Форум лидеров страхового рынка прошел в Москве [Электронный ресурс] / П. Самиев. — 2025. — Режим доступа: <https://www.interfax.ru/events/news/1055953> (дата обращения: 22.06.2026).
30. Сергеева, О. ФАС России: концентрация на страховом рынке усиливается [Электронный ресурс] / О. Сергеева. — 2025. — Режим доступа: <https://www.asn-news.ru/news/90870> (дата обращения: 22.06.2026).
31. Kenresearch. GCC AI-Powered Insurance Policy Automation Predictive Analytics Market [Электронный ресурс]. — 2024. — Режим доступа: <https://www.kenresearch.com/gcc-ai-powered-insurance-policy-automation-predictive-analytics-market> (дата обращения: 22.06.2026).
32. Kenresearch. GCC Digital Insurance Platforms Market [Электронный ресурс]. — 2024. — Режим доступа: <https://www.kenresearch.com/gcc-digital-insurance-platforms-market> (дата обращения: 22.06.2026).
33. Kenresearch. UAE InsurTech Analytics Market [Электронный ресурс]. — 2024. — Режим доступа: <https://www.kenresearch.com/uae-insurtech-analytics-market> (дата обращения: 22.06.2026).
34. Смирнов, В. Москва больше не занимает половину рынка страхования жизни [Электронный ресурс] / В. Смирнов. — 2026. — Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/WB1b59Qgwy/moskva-bolshe-ne-zanimaet-pолоvinu-ryinka-strahovaniya-zhizni/> (дата обращения: 22.06.2026).

## Учёт кассовых операций банка

Юзбашян Алеся Сасуновна, студент;  
 Сурхаева Ева Федаровна, студент;  
 Погосян Элен Артаковна, студент;  
 Богатырь Екатерина Руслановна, студент;  
 Перепелица Диана Андреевна, студент;  
 Ильина Софья Вениаминовна, студент;  
 Исмаилов Орхан Арзу оглы, студент

Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

*Целью данной работы является комплексное исследование порядка учёта кассовых операций в коммерческом банке и проведение практического анализа эффективности кассового узла на основе сравнительных данных.*

### Введение

В современной банковской системе, несмотря на повсеместное распространение безналичных расчётов, кассовые операции сохраняют свою стратегическую значимость.

Операционная касса банка выступает не просто как хранилище наличности, а как ключевой узел управления ликвидностью, обеспечивающий бесперебойное взаимодействие между безналичным и наличным денежными оборотами. Эффективность работы кассы напрямую влияет на репу-

тацию финансового института, уровень клиентского сервиса и его способность своевременно выполнять обязательства. В этой связи организация и ведение бухгалтерского учёта кассовых операций требуют строжайшей регламентации и постоянного контроля. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью не только соблюдения нормативных требований Банка России, но и использования данных учёта для управленческого анализа, выявления резервов для оптимизации расходов и повышения рентабельности операций с наличностью.

Учёт кассовых операций в коммерческом банке представляет собой строго регламентированный процесс, являющийся одним из ключевых элементов его операционной деятельности. Деятельность банковской кассы не ограничивается простым приёмом и выдачей наличных денежных средств; она включает в себя комплекс мероприятий по обеспечению сохранности ценностей, своевременному и полному подкреплению оборотной кассы, а также строгому контролю за движением наличности на основе первичных документов. Основой для организации этого процесса служит совокупность нормативных актов Центрального Банка Российской Федерации, в частности Положение № 630-П. Данный документ определяет не только технические аспекты работы с наличностью, но и требования к помещению кассы, оборудованию, а также порядок документального оформления каждой операции. В основе бухгалтерского учёта лежит принцип сплошного, непрерывного и документального отражения всех фактов хозяйственной жизни. Каждая операция оформляется соответствующим документом: приходным

кассовым ордером при поступлении денег или расходным кассовым ордером при их выдаче. Все эти документы регистрируются в кассовых журналах, что позволяет обеспечить хронологический контроль. Синтетический учёт ведётся на активном балансовом счёте первого порядка № 202 «Наличная валюта и чеки». Ключевыми являются счёт 20202 «Касса кредитных организаций» для операционной кассы, счёт 20208 «Касса обменных пунктов» и счёт 20209 «Денежные средства в пути» для учёта сумм в процессе инкассации. Бухгалтерские проводки по этим операциям стандартизированы, а аналитический учёт ведётся в разрезе каждого лицевого счёта.

Практическая часть работы направлена на анализ эффективности организации кассовой работы в конкретном банке за отчётный период — второй квартал года. Для оценки деятельности кассового узла необходимо сопоставить плановые показатели с фактическими результатами их выполнения по различным направлениям. Такой сравнительный анализ позволяет выявить тенденции, определить причины отклонений и разработать мероприятия по оптимизации процессов. Для наглядности данные сведены в три сравнительные таблицы, позволяющие оценить динамику по ключевым направлениям: общие обороты, структура операций по клиентам и эффективность работы с денежной наличностью.

В таблице 1 представлен анализ выполнения кассового плана за второй квартал в сравнении с первым кварталом того же года. Это позволяет оценить не только степень выполнения текущих планов, но и динамику развития бизнеса.

Таблица 1

Показатель	План на II квартал	Факт за II квартал	Абсолютное отклонение от плана	Процент выполнения плана	Факт I квартала	Изменение факта (II к I кв.)
Поступление наличных (млн руб.)	520,0	565,5	+45,5	108,7 %	485,0	+80,5
Выдача наличных (млн руб.)	510,0	488,5	-21,5	95,8 %	445,0	+43,5
Оборот кассы (млн руб.)	1030,0	1054,0	+24,0	102,3 %	930,0	+124,0

Анализ данных таблицы показывает устойчивый рост деловой активности. Процент выполнения плана по приёму наличных составил 108,7 %, что свидетельствует о превышении прогнозных показателей на 45,5 млн рублей. Важно отметить и значительное увеличение фактических поступлений по сравнению с предыдущим кварталом 80,5 млн рублей, что говорит о положительной динамике роста клиентской базы или увеличении оборотов у существующих клиентов-юридических лиц. Выдача наличных также показала рост по сравнению с I кварталом 43,5 млн рублей, хотя и оказалась ниже планового значения на 4,2 %. Это может быть связано с более точным прогнозированием или сезонными факторами. Общий

оборот кассы вырос как по сравнению с планом 24 млн рублей, так и по сравнению с предыдущим кварталом 124 млн рублей, что подтверждает высокую операционную эффективность подразделения.

Для более глубокого анализа целесообразно сравнить модели кассовой работы разных банков. Сравнение Сбербанка и Т-Банка (Тинькофф) демонстрирует два полярных подхода. Сбербанк использует модель с широкой собственной инфраструктурой (отделения, банкоматы), что обеспечивает максимальный охват, но сопряжено с высокими операционными расходами. Т-Банк использует цифровую модель с минимальной собственной сетью, полагаясь на партнёрские точки для операций с наличными. Это позволяет ра-



дикально снизить издержки, но требует эффективного управления партнёрской сетью. Таким образом, выбор биз-

нес-модели напрямую определяет структуру кассовых операций и стратегию управления наличностью.

Таблица 2. Сравнительная таблица моделей кассовой работы

Характеристика	Сбербанк	Т-Банк
Основная модель	Физические отделения и банкоматы	Полностью цифровой банк
Внесение наличных	Банкоматы с cash-in, кассы отделений	Сеть партнёров (салоны связи, магазины)
Выдача наличных	Собственная сеть банкоматов и касс	Партнёрские банкоматы без комиссии
Ключевые издержки	Содержание инфраструктуры, инкассация	Комиссионные выплаты партнёрам

Продолжая анализ эффективности кассовых операций, необходимо уделить особое внимание вопросам внутреннего контроля и управления рисками, которые неразрывно связаны с процессом учёта. Работа с наличностью по своей природе сопряжена с повышенными рисками, включая риск хищений, ошибок при пересчёте, приёма поддельных банкнот и несоблюдения процедур инкассации. Система бухгалтерского учёта в этом контексте выступает не просто как инструмент регистрации фактов хозяйственной жизни, а как первая и важнейшая линия защиты. Каждый первичный документ, будь то приходный или расходный кассовый ордер, подлежит обязательной проверке на соответствие установленным требованиям, правильности оформления реквизитов и наличия необходимых подписей. Регулярная сверка данных синтетического учёта на счёте 20202 «Касса кредитных организаций» с фактическим наличием денег в хранилище (инвентаризация кассы) явля-

ется обязательной процедурой, закреплённой в учётной политике банка и нормативных актах Банка России. Результаты таких проверок фиксируются в специальных актах, и любые выявленные расхождения немедленно расследуются комиссией для установления причин и виновных лиц.

Таким образом, учёт кассовых операций является не просто технической процедурой фиксации прихода и расхода денег. Это сложный управленческий инструмент, данные которого служат базой для анализа ликвидности банка, планирования его ресурсов и оценки эффективности работы как самого кассового узла, так и фронт-офисных подразделений по привлечению клиентов. Регулярный мониторинг отклонений плановых показателей от фактических позволяет своевременно корректировать бизнес-процессы, оптимизировать остатки наличности и принимать обоснованные управленческие решения для повышения рентабельности операций.

#### Литература:

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте».
2. Положение Банка России от 29.01.2018 № 630-П «О порядке ведения кассовых операций и правилах хранения, перевозки и инкассации банкнот и монеты Банка России в кредитных организациях на территории Российской Федерации».
3. Положение Банка России от 27.02.2017 № 579-П «О Плани счетов бухгалтерского учёта для кредитных организаций и порядке его применения».
4. Белоглазова Г. Н., Кроливецкая Л. П. Банковское дело: организация деятельности коммерческого банка: учебник для вузов. — М.: Юрайт, 2024.
5. Лаврушин О. И., Валенцева Н. И. Банковские риски: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2023.
6. Официальный сайт Банка России (cbr.ru).



# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 26 (629) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

Номер подписан в печать 8.07.2026. Дата выхода в свет: 15.07.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.