

Том 18, № 6, 2025 год

Экономика. Налоги. Право



elpub.

 EBSCOhost

Google

RePEc

 WorldCat[®]





ВЫСШАЯ
АТТЕСТАЦИОННАЯ КОМИССИЯ (ВАК)
при Министерстве образования и науки Российской Федерации

СОЦИОНЕНТ

CYBERLENINKA

Vol. 18, No. 6, 2025

Ekonomika. Nalogi. Pravo

[Economics, taxes & law]

Экономика. Налоги. Право

Научно-практический журнал

Том 18, № 6, 2025

Издается с 2007 года

Периодичность: 6 раз в год

ISSN 1999-849X (Print)

ISSN 2619-1474 (Online)

Подписной индекс в объединенном каталоге «Пресса России»: 81303**Свидетельство о регистрации:**

ПИ № ФС77-67075 от 15 сентября 2016 г.

Учредитель и издатель:Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
125167, Российская Федерация, Москва, Ленинградский
проспект, 49
8(499) 553-10-71
vashadrin@fa.ru
etl.fa.ru**«Экономика. Налоги. Право» –**
рецензируемый научно-практический
журнал, на страницах которого
публикуются оригинальные научные
статьи, обзоры, аналитические
материалы по актуальным вопросам
права, налогов и налогообложения,
мировой, региональной и отраслевой
экономики, государственного
и муниципального управления,
финансовой и инвестиционной
политики, менеджмента.Журнал «**Экономика. Налоги. Право**»
индексируется в базах данных: Ebsco,
RePec, eLibrary.ru, Russian Index
of Science Citation**Специальности ВАК:**

- 5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки
 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)
 5.2.4. Финансы (экономические науки)
 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)
 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)
 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (экономические науки)

Главный редактор: Гончаренко Л.И.**Выпускающий редактор:** Шадрин В.А.**Переводчик:** Оберемко Т.Н.**Корректор:** Колобова Н.В.**Верстальщик:** Ветров С.М.

Формат 60×84 1/8.

Подписано в печать: 15.12.2025

Заказ № 2508572

Отпечатано в ООО «СТ», г. Воронеж

Дата выхода в свет: 12.01.2026

© Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР****ГОНЧАРЕНКО Л.И.**, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры налогов и налогового администрирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация, Заслуженный работник высшей школы РФ**ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ****АБРАМОВА М.А.**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация**АДВОКАТОВА А.С.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры налогов и налогового администрирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация**БЕРНС У.**, доктор права, профессор школы имени Томаса Джейферсона, Сан-Диего, США**ВИННИЦКИЙ Д.В.**, доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой финансового права, Уральский государственный юридический университет, Екатеринбург, Российская Федерация**ГОЛОВНЕНКОВ П.В.**, доктор права, главный научный сотрудник Потсдамского университета, Потсдам, Германия**ЕВЛАХОВА Ю.С.**, доктор экономических наук, доцент кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков РГЭУ (РИНХ), тьютор магистерской программы «Финансовый мониторинг и финансовые рынки», Ростов-на-Дону, Российская Федерация**ИВАНОВА Н.Г.**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация**ИВАНОВ Ю.Б.**, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по научной работе Научно-исследовательского центра индустриальных проблем развития НАН Украины, Харьков, Украина**КИРЕЕВА Е.Ф.**, доктор экономических наук, профессор, Белорусский государственный экономический университет, Минск, Республика Беларусь**КРАСЮКОВА Н.Л.**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация**КУНИЦЫНА Н.Н.**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой финансов и кредита, Северо-Кавказский федеральный университет, Ставрополь, Российская Федерация**ЛАПИНА М.А.**, доктор юридических наук, профессор кафедры международного и публичного права, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация**МАЙБУРОВ И.А.**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансового и налогового менеджмента Уральского федерального университета, главный научный сотрудник кафедры «Финансы и кредит» Дальневосточного федерального университета, Екатеринбург, Владивосток, Российской Федерации**МЕЛЬНИЧУК М.В.**, доктор экономических наук, кандидат педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой английского языка и профессиональной коммуникации, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация**ПАНСКОВ В.Г.**, доктор экономических наук, профессор кафедры налогов и налогового администрирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация**ПИНСКАЯ М.Р.**, доктор экономических наук, руководитель Центра налоговой политики Научно-исследовательского финансового института Минфина России, Москва, Российская Федерация**ПОГОРЛЕЦКИЙ А.И.**, доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российской Федерации**ПОНОМАРЕНКО Е.В.**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой политической экономии, Российский университет дружбы народов, Москва, Российская Федерация**ПОПОВА А.В.**, доктор юридических наук, кандидат философских наук, доцент, профессор кафедры международного и публичного права, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация**РОЩУПКИНА В.В.**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Налоговая политика и таможенное дело», Северо-Кавказский федеральный университет, Ставрополь, Российская Федерация**РУЧКИНА Г.Ф.**, доктор юридических наук, декан юридического факультета, профессор кафедры правового регулирования экономической деятельности, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация**СОЛЯННИКОВА С.П.**, кандидат экономических наук, доцент, проректор по научной работе, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация**ХЕЛЛЬМАНН У.**, доктор права, заведующий кафедрой уголовного права и экономических преступлений Потсдамского университета, Потсдам, Германия**ЧЕРНИК Д.Г.**, доктор экономических наук, профессор, президент Палаты налоговых консультантов, Российской Федерации

EDITOR-IN-CHIEF

GONCHARENKO L.I., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Scientific Head of the Department of Taxes and Tax Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation, Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation

EDITORIAL STAFF

ABRAMOVA M.A., Dr. Sci. (Econ.), Prof., Head of Department of Banking and Monetary Regulation of the Faculty of Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ADVOKATOVA A.S., Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of the Department of Taxes and Tax Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

BYRNES W., Dr. Sci. (Law), Professor of the Thomas Jefferson School, San Diego, USA

VINNITSKY D.V., Dr. Sci. (Law), Professor, Head of the Department of Financial Law, The Ural State Law University, Yekaterinburg, Russian Federation

GOLOVnenko P.V., Dr. Sci. (Law), Senior Research Fellow of the University of Potsdam, Germany

EVLAKHOVA YU.S., Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Financial Monitoring and Financial Markets Chair, Tutor of the Master's programme "Financial monitoring and financial markets", Rostov State University of Economics, Rostov, Russian Federation

IVANOVA N.G., Dr. Sci. (Econ.), Professor, professor of the Department of Finance, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation

IVANOV YU.B., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy

Director for Research, R&D Center for industrial development, National Academy of Science of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

KIREEVA E.F., Doctor of Economics, Professor, Belarusian State University of Economics, Minsk, Republic of Belarus

KRASYUKOVA N.L., Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

KUNITSYNA N. N., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Finance and Credit Department, North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russian Federation

LAPINA M.A., Dr. Sci. (Law), Professor of the Department of International and Public Law, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

MAYBUROV I.A., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Finance and Tax Management Department, Ural Federal University, Yekaterinburg, Senior Researcher of the Finance & Credit Chair, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russian Federation

MELNICHUK M.V., Dr. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Pedagogy), Head of the Department of English and Professional Communication, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

PANSKOV V.G., Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Taxes and Tax Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

PINSKAYA M.R., Dr. Sci. (Econ.), Head of the Center for Tax Policy of the Research, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

POGORLETSKIY A.I., Dr. Sci. (Econ.), Professor, the Department World Economy, St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation

PONOMARENKO E.V., Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Political Economics Department, Russian University of Peoples' Friendship, Russian Federation

POPOVA A.V., Dr. Sci. (Law), Cand. Sci. (Philosophy), Associate Professor, Professor of the Department of International and Public Law, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ROSCHUPKINA V.V., Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Tax Policy & Customs Department, the North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russian Federation

RUCHKINA G.F., Dr. Sci. (Law), Dean of the Faculty of Law, Professor of the Department of Legal Regulation of Economic Activity, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

SOLYANNIKOVA S.P., Cand. (Econ.), Associate Professor, Vice-rector for scientific work, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

HELLMANN U., Dr. Sci. (Law), Head of the Criminal Law & Economic Crime Chair, University of Potsdam, Germany

CHERNIK D.G., Dr. Sci. (Econ.), Professor, President of the Chamber of Tax Consultants, Moscow, Russian Federation

Economics, Taxes & Law

Scientific and Practical Journal

Volume 18, No. 6, 2025

Published Since 2007

Publication Frequency: 6 times a year

ISSN 1999-849X (Print)

ISSN 2619-1474 (Online)

Founder and Publisher: Financial

University under the Government of the Russian Federation,

49 Leningradsky Prospekt, Moscow,
125167, Russian Federation

8(499) 553-10-71

vashadrin@fa.ru

etl.fa.ru

Aims and Scope: Economics, Taxes & Law is a peer reviewed academic journal that publishes original research, reviews, and analytics on law, taxes, global and regional economics, public administration, financial policy, and management.

The journal Finance:

Economics, Taxes & Law is indexed in the following databases: Ebsco, RePEc, eLibrary.ru, Russian Index of Science Citation

Editor-in-chief: Goncharenko L.I.

Senior editor: Shadrin V.A.

Translator: Oberemko T.N.

Proofreader: Kolobova N.V.

Design and layout: Vetrov S.M.

Format 60×84 1/8.

Passed for printing: 15.12.2025

Order № 2508572

Printed in ST LLC, Voronezh

Issue Date: 12.01.2026

© Financial University under the Government of the Russian Federation

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<i>И.Н. Молчанов</i>	
Малое и среднее предпринимательство	
в контексте пространственного развития России.....	6
<i>Г.В. Колодняя</i>	
Высокотехнологичные компании среднего бизнеса	
как носители инноваций в отечественной экономике	16
<i>С.С. Акулинкин</i>	
Экономические характеристики цифрового токена в трансграничной платежной инфраструктуре	
на основе технологии распределенного реестра.....	24
<i>А.Г. Глебова</i>	
Формирование бизнес-экосистем в условиях международных экономических ограничений	
.....	33
<i>П.Л. Глухих</i>	
Эффективность поддержки экспорта: новые подходы к измерению и оценке	
.....	42
<i>И.А. Стрелкова</i>	
«Энергетический тупик» цифровизации: риски для национальной экономики	
.....	52
<i>А.С. Юхно</i>	
Особенности развития цифровых платформ в условиях трансформации современной экономики	
.....	60

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

<i>Д.Н. Ершов</i>	
Международный опыт государственного регулирования лотерей и распределения выручки от их проведения	
.....	72
<i>А.В. Мухачёва</i>	
Цифровизация в зарубежных странах: общие закономерности и особенности влияния на экономическое развитие и социальную сферу.	
.....	82
<i>Л.В. Крылова</i>	
Ремонетизация золота в цифровой валютной системе: pro & contra.	
.....	91

НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

<i>А.В. Кадет</i>	
Оценка действующих инструментов перераспределения налоговых доходов между государствами и новые подходы к решению вопросов межгосударственной налоговой асимметрии	
.....	100
<i>Л.И. Гончаренко</i>	
Маркировка и система прослеживаемости товаров как эффективные инструменты противодействия уклонению от уплаты налогов.	
.....	109
<i>Е.К. Кожабергенов, Л.И. Гончаренко, Ж. Жулмухамбетов, Э.Н. Оразов</i>	
Кадровый потенциал налоговых служб государств – участников СНГ: оценка эффективности и вектор развития	
.....	122

<i>М.В. Шатохина</i>	
Цифровая трансформация налогового администрирования как стратегическая основа системы мониторинга доходов физических лиц:	
генезис рисков цифровой асимметрии	129

ПРАВО

<i>Р.Ю. Колобов</i>	
Французский опыт построения экономики замкнутого цикла: правовой аспект.	
.....	141
<i>М.В. Демченко, А.К. Тачкова</i>	
Механизм ротации муниципальных служащих: отечественный и зарубежный опыт.	
.....	150

ECONOMICS AND MANAGEMENT*I.N. Molchanov***Small and Medium-Sized Enterprises in the Context of Russia's Spatial Development** 6*G.V. Kolodnyaya***High-Tech Medium-Sized Companies as Carriers of Innovation in the Domestic Economy.....** 16*S.S. Akulinkin***Economic Characteristics of a Digital Token in a Cross-Border Payment Infrastructure
Based on Distributed Ledger Technology.....** 24*A.G. Glebova***Formation of Business Ecosystems in the Context of International Economic Constraints.....** 33*P.L. Glukhykh***Export Support Efficiency: New Approaches to Measurement and Evaluation** 42*I.A. Strelkova***The "Energy Impass" of Digitalization: Risks for the National Economy** 52*A.S. Yukhno***Features of the Development of Digital Platforms
in the Context of the Transformation of the Modern Economy** 60**WORLD ECONOMY***D.N. Ershov***International Experience of State Regulation of Lotteries and Distribution of Proceeds from their Holding....** 72*A.V. Mukhacheva***Digitalization in Foreign Countries: General Patterns and Features
of its Impact on Economic Development and the Social Sphere** 82*L.V. Krylova***Gold Remonetization in the Digital Currency System: Pro & Contra.....** 91**TAXES AND TAXATION***A.V. Kadet***Assessment of Existing Instruments for the Redistribution of Tax Revenues Between States
and New Approaches to Solving Issues of Interstate Tax Asymmetry** 100*L.I. Goncharenko***Product Labeling and Traceability Systems as Effective Tools for Combating Tax Evasion** 109*E.K. Kozhabergenov, L.I. Goncharenko, Zh. Zhulmukhambetov, E.N. Orazov***Human Resources of Tax Authorities in the CIS Member States:****Efficiency Assessment and Development Vectors** 122*M.V. Shatokhina***Digital Transformation of Tax Administration as a Strategic Basis for Personal Income Monitoring System:****The Genesis of Digital Asymmetry Risks** 129**LAW***R.Yu. Kolobov***The French Experience of Building a Closed-Loop Economy:****The Legal Aspect.....** 141*M.V. Demchenko, A.K. Tachkova***The Mechanism of Rotation of Municipal Employees: Domestic and Foreign Experience** 150

Малое и среднее предпринимательство в контексте пространственного развития России

И.Н. Молчанов

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация;
 МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования – особенности развития малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) в России. **Цель** работы – выявление факторов, влияющих на деловую активность в сфере некрупного бизнеса. В **результате** исследования уточнен понятийный аппарат, систематизированы меры государственной поддержки, проиллюстрированы показатели, отражающие современное состояние и результаты хозяйственной деятельности МСП по достижению национальной цели развития «Устойчивая и динамичная экономика», определены ключевые векторы, отрасли, сферы приложения труда и ориентиры его развития в увязке с организацией прогрессивных экономических кластеров. Центральное место в работе занимает анализ особенностей экономического пространства России и препятствий, затрудняющих реализацию задач, заявленных в стратегических документах на период до 2030 г. и в национальном проекте «Эффективная и конкурентная экономика». Автор аргументированно обосновывает своевременность ускоренного включения в цепочки создания добавленной стоимости субъектов малого и среднего предпринимательства для расширения спектра видов экономической деятельности в направлении повышения вклада в производство ВРП и рост уровня жизни российских семей. Сделан **вывод** о целесообразности дальнейшего совершенствования методологической базы государственного регулирования и расширения на этой основе перечня рекомендуемых для применения инструментов поддержки субъектов МСП и их диверсификации в регионах.

Ключевые слова: территориальное местоположение; отраслевые особенности; система мер поддержки; финансовые стимулы; специфика экономического пространства; целевые ориентиры развития

Для цитирования: Молчанов И.Н. Малое и среднее предпринимательство в контексте пространственного развития России. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(6):6-15. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-6-15

Small and Medium-Sized Enterprises in the Context of Russia's Spatial Development

I.N. Molchanov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation;
 Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the study is the peculiarities of the development of small and medium-sized enterprises (hereinafter referred to as SMEs) in Russia. **The purpose of the work** is to identify the factors influencing business activity in the field of small business. **As a result** of the research, the conceptual framework has been clarified, government support measures have been systematized, indicators reflecting the current state and results of the economic activity of SMEs in achieving the national development goal “Sustainable and dynamic Economy” have been illustrated, key vectors, industries, areas of application of labor and guidelines for its development have been identified in conjunction with the organization of progressive economic clusters. The central place in the work is occupied by the analysis of the features of the Russian economic space and the obstacles that hinder the implementation of the tasks stated in the strategic documents for the period up to 2030 and in the national project “Efficient and Competitive Economy”. The author justifies the timeliness of accelerated inclusion of small and medium-sized enterprises in the value chain in order to expand the range of economic activities in the direction of increasing the contribution to GRP production and increasing the standard of living of Russian

families. **The conclusion** is made about the expediency of further improving the methodological base of state regulation and expanding on this basis the list of recommended tools for supporting SMEs and their diversification in the regions. **Keywords:** territorial location; industry-specific features; system of support measures; financial incentives; specifics of the economic space; development targets

For citation: Molchanov I.N. Small and medium-sized enterprises in the context of Russia's spatial development. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2025;18(6):6-15. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-6-15

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии со Стратегией развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 г. удельный вес малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) в ВВП страны к 2025 г. должен был вырасти до 40%¹. Однако на пути решения данной амбициозной задачи возникло немало проблем, в том числе – непредвиденные внешнеэкономические трудности. В результате доля МСП в ВВП за 2024 г. не превысила и 20%. Тем не менее предпринимаемые в настоящее время меры позволяют надеяться на позитивные изменения ситуации в ближайшие годы. Так, в выступлении на ДВЭФ-2025 спецпредставитель Президента РФ по связям с международными организациями для достижения целей устойчивого развития Борис Титов назвал МСП «источником экономического роста всей российской экономики», обратил внимание на его весомый потенциал и представил различные меры господдержки, которыми пользуются более 40% малых и средних предприятий на Дальнем Востоке. Так, за 2023–2024 гг. доходы промышленных МСП Дальневосточного федерального округа выросли в 1,5 раза, что существенно превысило среднероссийские показатели. Для реализации задуманных планов требуется всемерно учитывать большой потенциал малого и среднего бизнеса, который по-праву становится источником дополнительного роста всей российской экономики и призван способствовать ее динамичному развитию².

Укрепление межгосударственного сотрудничества актуализирует необходимость поиска путей повышения предпринимательской активности и расширения инструментария государственной поддержки субъектов МСП с учетом особенностей ведения экономической деятельности, региональ-

ного разнообразия, широкого спектра природно-климатических условий, что, в свою очередь, подчеркивает особую важность селективного подхода к выбору методов регулирования МСП в зависимости от территориального местоположения и отраслевой специфики. Что касается эффективности работы субъектов МСП, то она зависит от многих факторов, влияние которых в концентрированном виде отражает *индекс экономической свободы*³, составивший в 2024 г. по странам мира 59 index points, по России – 52 index points.

ВЗГЛЯДЫ УЧЕНЫХ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СУБЪЕКТОВ МСП

Вопросам формирования целостной системы мер государственной поддержки для развития МСП посвящено немало научных работ. При этом перечень рекомендуемых инструментов рассматривается в традиционном ключе и содержит наиболее распространенные ее виды: консультационную, финансовую и образовательную, что отчасти объясняется их документальным подтверждением. Менее распространен учет имущественной, инновационной и информационной форм поддержки, что предположительно связано с необязательностью их строгой фиксации [1, с. 29]. Географическое местоположение и ориентированность на зарубежные рынки признаны весьма значимыми факторами для оказания всех форм государственной поддержки [1, с. 29].

Ряд специалистов, например Ю.Н. Найденова, П.А. Паршаков, А.О. Смирнов, предлагают классифицировать меры государственной поддержки МСП по следующим ключевым направлениям:

- 1) «консультационная (финансы, право, кадры, развитие бизнеса и т.д.)»;
- 2) «финансовая (субсидии и гранты, льготные кредиты, лизинг, инвестиции, гарантии)»;

¹ Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 02.06.2016 № 1083-р). Правительство России. URL: <http://gov.garant.ru/document?id=71318202&byPara=1&sub=1>

² Борис Титов рассказал о потенциале МСП на Дальнем Востоке. Московская Газета. 04.09.2025. URL: <https://mskgazeta.ru/ekonomika/rost-dohodov-promyshlennyh-msp-na-dalnem-vostoke-operezhaet-ostal-nye-regiony-rf-15335.html>

³ Индекс экономической свободы (ИЭС; англ. Index of Economic Freedom), общий индекс (0–100), ежегодно обновляемый рейтинг стран, ранжированный по степени экономической свободы. Рассчитывается на основе 12 оцениваемых экономических аспектов, сгруппированных по четырем категориям: I. Верховенство закона; II. Размер правительства; III. Эффективность государственного регулирования; IV. Открытость рынка. Большая российская энциклопедия. URL: <https://bigenc.ru/c/indeks-ekonomicheskoi-svobody-b8f423>

3) «образовательная (обучающие программы, семинары, программы повышения квалификации)»;

4) «информационная (информирование, популяризация, почтовые услуги и т.д.)»;

5) «имущественная (аренда, владение, льготы по аренде)»;

6) «инновационная (НИОКР, производственные работы, экспертиза)» [2, с. 136].

Такой подход существенно отличается от позиций других исследователей, которые, как правило, рассматривают результативность только финансовой помощи либо берут в расчет совокупную величину господдержки, не акцентируя внимания на ее отдельных видах.

Выделяя малое предпринимательство как один из бизнес-секторов, д.э.н. А.А. Блохин и К.В. Глухов указывают на его устойчивость и способность выработки разных, характерных именно для него способов адаптации к экстремальным ситуациям в условиях внешних шоков 2022–2024 гг. Это подтверждают результаты проведенного данными авторами исследования: за 2019–2023 гг. темпы роста объема выручки (млн руб. в год) малых компаний составили 2,440 и микропредприятий — 8,136 [3, с. 54], что свидетельствует о серьезном потенциале малого бизнеса и использовании им разнообразных возможностей для сохранения своего места в изменяющихся макроэкономических условиях, влияющих на результаты хозяйствования.

Известную положительную роль в организации работы МСП играют федеральные и региональные стратегические документы. В общегосударственной Стратегии развития МСП были сформулированы ключевые задачи данного сектора российского бизнеса и установлен целевой ориентир — доля вклада МСП в ВВП страны должна была составить к 2025 г. 40%⁴. Однако достижению данного уровня противодействовал комплекс причин, в числе которых (помимо упомянутых выше) — «сложность процедуры получения государственной финансовой поддержки в связи с большим объемом запрашиваемой информации, частые налоговые проверки со стороны уполномоченных органов, различные накопленные проблемы оптимизации распределения государственных ресурсов» [4, с. 683].

Анализ мнений и представленных позиций ряда авторов приводит к выводу о принципиально высо-

кой роли механизма государственной финансовой поддержки МСП как «системы реализуемых мер на государственном и муниципальном уровне, с использованием различных финансовых инструментов и программ, учитывающих внешнюю и внутреннюю среду субъектов МСП, направленных на развитие данного сектора» [4, с. 685].

РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕКТОРА МСП

Общая экономическая политика, проводимая в стране, содержит меры стимулирования предпринимательской активности⁵, весомую часть которых составляют инструменты государственной, в том числе финансовой поддержки. Для развития предпринимательской инициативы законодательно определены критерии отнесения субъектов хозяйствования к малым и средним предприятиям, механизмы государственной поддержки, полномочия органов власти в отношении субъектов МС⁶. Важная роль отводится индивидуальным предпринимателям, деятельность которых также регламентируется российским законодательством⁷.

Актуальную информацию о состоянии МСП предоставляют Минэкономразвития и ФНС. Согласно официальным данным, по итогам первого квартала 2025 г. в сфере МСП работают более 40% всех занятых в экономике страны и функционируют более 6,7 млн субъектов⁸.

Численность МСП-работников в последнее десятилетие активно увеличивалась, преимущественно за счет индивидуальных предпринимателей (ИП). Так, за период с 2017 по 2024 г. количество ИП возросло на 41,8%, а число МСП — юридических лиц, напротив, сократилось на 19,6%. В настоящее время среди субъектов МСП почти вдвое больше индивидуальных предпринимателей — 65,7%, чем юридических лиц — 34,3%⁹. Сравнительно высокая доля ИП в секторе МСП

⁵ Наиболее оперативный показатель деловой активности — рост числа новых предприятий малого и среднего бизнеса.

⁶ Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (последняя редакция). КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/

⁷ Федеральный закон «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима “Налог на профессиональный доход”» от 27.11.2018 № 422-ФЗ (последняя редакция). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311977/

⁸ Численность МСП в России обновила рекорд и превысила 6,7 млн. Корпорация МСП. URL: [https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/chislenost-msp-v-rossii-obnovila-rekord-i-prevysila-6-7-mln-/](https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/chislennost-msp-v-rossii-obnovila-rekord-i-prevysila-6-7-mln-/)

⁹ Арзуманов И. Как в России растет малое и среднее предпринимательство. ЭКСПЕРТ. 8 января 2025 г. URL: <https://>

⁴ Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 02.06.2016 № 1083-р). Правительство России. URL: <http://gov.garant.ru/document?id=71318202&byPara=1&sub=1> (дата обращения: 10.06.2025).

обусловлена упрощенными требованиями и правилами экономической деятельности, более низкими издержками, а также изменениями представлений граждан, особенно молодежи, о характере и полезности деятельности ИП для общества.

Механизмы их государственной поддержки в период действия НП МСПиПИПИ (2020–2024 гг.)¹⁰ были направлены на развитие региональной инфраструктуры и включали финансовые инструменты, относящиеся к льготному кредитованию, помощи безработным (социальный контракт), практике выдачи гарантий и поручительств, а также грантов, экспресс-займов, урегулированию задолженностей и другим механизмам стимулирования. Эти меры практически совпадали в рамках всех четырех входящих в состав НП федеральных проектов:

- Поддержка самозанятых;
- Предакселерация;
- Акселерация субъектов МСП;
- Цифровая платформа МСП.

Системная реализация эффективных инструментов поддержки позволила достичь целевых показателей по уровню занятости в секторе МСП.

В структуре МСП микропредприятия занимают 96,22%. Данную форму деятельности целесообразно рассматривать как преимущественно семейный бизнес. Доля малых предприятий составляет 3,46%, а средних – 0,32%, т.е. сравнительно небольшую величину в общей численности субъектов МСП. Законодательное закрепление понятия «социальное предпринимательство» (2019 г.) инициировало рост числа субъектов социального предпринимательства: с 2,9 тыс. в 2020 г. до 12,1 тыс. в 2024 г. и увеличение их доли до 0,2% в общей массе субъектов МСП¹¹.

В качестве одной из национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. определена «Устойчивая и динамичная экономика». Для ее достижения в секторе МСП установлен целевой показатель: «Обеспечение в 2024–2030 годах реального роста дохода

на одного работника субъекта малого и среднего предпринимательства в 1,2 раза выше, чем рост валового внутреннего продукта»¹². Исполнение данного показателя предусмотрено в ключевом документе Правительства – Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года¹³.

МЕРАМ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МСП – ПЕРВООЧЕРЕДНОЕ ВНИМАНИЕ

Рост доходов работников МСП призван способствовать процессу трансформации микропредприятий в малый бизнес, а его субъектов – в средний бизнес-сектор, стимулировать активность работников и инновационный подход к реализации своих должностных обязанностей. Одним из рычагов активизации этого процесса является усиление внимания к организации финансовой работы в секторе МСП.

Для исполнения поставленной правительством задачи предполагается реализация комплекса мер по формированию механизмов эффективного распределения ресурсов в экономике, способствующих ускоренному созданию добавленной стоимости. Ожидаемым результатом станет утверждение инновационных стимулов предпринимательской активности и рост потребительского спроса. Стимулирование структурных изменений в секторе МСП намечено проводить в первую очередь за счет роста числа субъектов в отраслях экономики предложения, акселерации субъектов МСП и их перехода из категории в категорию (из микро- в малые, из малых в средние)¹⁴.

Обновленный федеральный проект МСПиПИПИ (2025–2030 гг.) подлежит реализации в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». Планируется дальнейшее совершенствование инструментов государственной поддержки с акцентированием внимания на решении ключевых задач, направленных на внедрение качест-

¹⁰ expert.ru/ekonomika/kak-v-rossii-rastet-maloe-i-srednee-predprinimatelstvo/

¹¹ Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (2020–2024 гг.). Правительство России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_poderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/Npredprinimatel'noy_ip

¹² Арзуманов И. Как в России растет малое и среднее предпринимательство. ЭКСПЕРТ. 8 января 2025 г. URL: <https://expert.ru/ekonomika/kak-v-rossii-rastet-maloe-i-srednee-predprinimatelstvo/>

¹³ Указ Президента Российской Федерации от 7.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/73986>

¹⁴ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Раздел 5, п. 5.5. Правительство России. URL: <http://government.ru/news/53927>

¹⁴ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Раздел 5, п. 5.5. Правительство России. URL: <http://government.ru/news/53927>

венных новшеств в секторе МСП. Ключевая роль отводится вовлечению субъектов МСП в развитие производственной и социальной инфраструктуры на территориях административно-территориальных образований. Например, в регионах планируется создание и развитие не менее 100 промышленных парков, технопарков и бизнес-парков¹⁵.

На федеральном уровне инструменты государственной поддержки МСП тщательно проработаны, создана методическая база для их повсеместного применения. Как правило, деятельность сектора МСП фокусируется на социально-экономических региональных и муниципальных проблемах. Достижение сбалансированного развития субъектов МСП возможно посредством согласованного использования различных мер государственной поддержки.

На региональном уровне для упорядочивания информационного обеспечения субъектов РФ неотложной задачей является разработка единого нормативно-правового акта, описывающего все возможные меры государственной финансовой поддержки, с указанием правомерности внесения изменений со стороны регионального правительства в пределах установленных федеральным законодательством условий. Это позволит систематизировать информационную основу реализуемых мер и оптимизирует дополнительные расходы на реализацию форм информационной поддержки МСП.

На муниципальном уровне ресурсы местных бюджетов и перечень инструментов поддержки МСП имеют объективные ограничения. Для их преодоления предстоит согласование (а в ряде случаев и синхронизация) нормативной правовой базы, регламентирующей деятельность и меры государственной поддержки субъектов МСП с учетом особенностей их местоположения в экономическом пространстве страны.

Важно выстраивать согласованную деятельность между субъектами МСП на кооперационных началах в производственных процессах изготовления продукции и оказании услуг. Это важно для развития творческого потенциала МСП, участия малых и средних предприятий в гарантированных рынках сбыта и их активного подключения к предпринимательским сетям. В данном случае требуется налаживание специализации и совершенствование механизмов

¹⁵ «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (2025–2030 гг.). Минэкономразвития. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkurentnaya_ekonomika/fp_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_poderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/

субконтрактов между крупными предприятиями и сектором МСП.

По совокупности предпринимаемых государственных мер в предстоящем плановом периоде предполагается достижение общественно значимых результатов в секторе МСП по следующим ключевым направлениям. Первое предусматривает диверсификацию возможностей для субъектов МСП по привлечению финансовых ресурсов приоритетных отраслей, обеспечение доступа к рынкам сбыта продукции путем задействования механизмов льготного инвестиционного кредитования, «зонтичных поручительств», гарантий и микрозаймов региональной финансовой инфраструктурной поддержки, а также посредством расширения доступа к закупкам крупнейших заказчиков и сбытовым организациям.

В рамках второго направления предполагается увеличение охвата субъектов МСП и занимающихся предпринимательством граждан услугами и способами инфраструктурной поддержки в офлайн и онлайн форматах. Для этого в целях развития инновационной деятельности будут предоставляться льготный доступ к производственным площадям в индустриальных агропромышленных, бизнес- и технопарках, а также услуги центров «Мой бизнес», функционал Цифровой платформы МСП.РФ и сервисы¹⁶. Системный подход к реализации заявленных мер позволит сконцентрировать усилия на решении проблем МСП и обеспечить вклад данного сектора в достижение национальной цели развития «Устойчивая и динамичная экономика».

МСП В ЭКОНОМИЧЕСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ РОССИИ

На основании официальной информации и оценок, проводимых различными исследователями, становится очевидным, что МСП и самозанятые оказывают прямое и косвенное влияние на социально-экономическое положение в регионах. А.В. Виленский полагает, что «массовость и маневренность хозяйственного поведения некрупного предпринимательства непосредственно обеспечивают социально-экономический ландшафт любой территории. Более того, эта сфера потенциально способна содействовать смягчению региональной дифференциации как в экономической, так и социальной сферах» [5, с. 143]. Деятельность МСП не

¹⁶ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Раздел 5, п. 5.5. Правительство России. URL: <http://government.ru/news/53927/>

только способствует росту ВРП, но и вносит свой вклад в сглаживание территориальных социально-экономических различий.

На развитие предпринимательства оказывают влияние различные факторы. Один из них — кластеризация территории. В Советском Союзе в 1960–1980-х гг. был накоплен опыт создания и успешного функционирования традиционных и специализированных территориально-производственных комплексов (ТПК), которые организовывались в директивном порядке. В централизованной плановой экономике результаты работы ТПК оценивались весьма высоко.

В период перехода на рыночные отношения в 1990–2000-х гг. происходила приватизация активов, что привело к подрыву производственных цепочек, возникновению холдингов и вертикально-интегрированных компаний, прежде всего в нефтегазовой отрасли (ВИНК). Одновременно были созданы предпосылки для развития производственно-интеграционных комплексов (ПИНК), «основанных на зарубежных технологиях иностранными производителями с целью вывода своей продукции на внутренний рынок» [6, с. 131].

Определенное методологическое единство и взаимосвязь между концепцией ТПК, разработанной российскими учеными, и научными подходами к организации производства в рамках определенных территорий в ряде стран прослеживается в работах зарубежных исследователей. В начале 1980-х гг. за рубежом появились идеи и начали реализовываться проекты по формированию экономических кластеров, которые были предназначены для развития предпринимательской деятельности и комплексного решения отраслевых и территориальных задач в местах своего расположения.

В работе М. Портера, раскрывающей взаимосвязи между конкурентоспособностью предпринимательских структур и особенностями территорий их расположения, кластер рассматривается «как совокупность взаимосвязанных компаний и организаций, взаимодополняющих друг друга, действующих в определенной сфере для достижения общей цели (в виде производства готовой продукции либо услуг), и, как правило, расположенных в географической близости» [7, с. 263]. Структура кластера основывается на сочетании различных видов деятельности с включением именно тех хозяйствующих субъектов, по результатам функционирования которых возникают и развиваются разнообразные связи вертикального, горизонтального либо структурного характера.

Данная тема получила широкий резонанс, была разносторонне изучена и представлена в работах целого ряда зарубежных и отечественных авторов. В научной литературе сложилось понимание ключевой роли экономических кластеров для развития предпринимательской деятельности, особенно малого бизнеса [8]. Такой акцент объясняется, с одной стороны, законодательно установленными ограничениями для предприятий МСП по объему производства и численности занятых, с другой — их ролью в поддержке уровня занятости и создания рабочих мест.

Проведенные в 1990–2010 гг. исследования доказали преимущества кластеров и их положительное влияние на формирование конкурентных стратегий малых фирм и рост их участия в решении территориальных проблем [9]. В контексте усиления деструктивного влияния кризисных ситуаций особую актуальность приобрели работы, раскрывающие влияние кластеров на устойчивость положения и результаты хозяйственной деятельности субъектов малого бизнеса — участников кластеров [10]. Для России названные проблемы весьма актуальны, поскольку отмечается неустойчивый характер функционирования создаваемых предприятий МСП и деятельности индивидуальных предпринимателей.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МСП: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ И ОСНОВНЫЕ АДРЕСА

Обобщение различных проблем, с которыми сталкиваются предприниматели, позволяет сформулировать ряд факторов, учет которых в практике хозяйствования может благоприятно повлиять на результаты экономической деятельности субъектов МСП. Прежде всего, это формирование комфортной институциональной среды, селективное стимулирование предприятий, участвующих в создании высокотехнологичной и инновационной продукции, повышение уровня участия регионов и муниципалитетов в их поддержке.

В изменяющихся макроэкономических условиях 2025–2026 гг. на развитие сектора МСП будет оказывать благоприятное влияние финансовая устойчивость субъектов: чем она выше, тем больше вероятность получения субсидий и других мер государственной поддержки. По мнению экспертов, положительно действуют налоговые и кредитные льготы, привлечение инвестиций. Менее действенными являются стимулирование экспорта и обучение персонала [11].

На основе анализа работающих МСП в сфере металлургической промышленности было установлено,

что средние компании находятся в привилегированном положении: малым предприятиям получить поддержку сложнее, что частично объясняется их количественным превосходством. Однако «более стабильные МСП с большей вероятностью получают поддержку» [1, с. 31]. Выявлена более высокая вероятность поддержки высокотехнологичных малых и средних предприятий.

Исключительно важная роль в работах ряда авторов отводится выработке механизмов, стимулирующих региональные власти к повышению их роли и заинтересованности в работе с субъектами МСП. Исходя из представленных выше посылов, государственные органы обладают рычагами для оптимизации своей деятельности при проведении политики содействия субъектам МСП и правомочиями по обеспечению более эффективного использования бюджетных средств.

В исследовании ведущих экспертов Корпорации МСП А. В. Охрименко и М. А. Гачегова на основе выполненной оценки эффективности поддержки МСП отмечается, что, во-первых, «эффективность государственной поддержки предприятий МСП весьма высокая», а, во-вторых, «влияние различных форм государственной поддержки на функционирование субъектов МСП различно» [2, с. 125].

Как полагают авторы, оценка применяемых мер поддержки носит фрагментарный характер. Организованно «ведется лишь мониторинг исполнения и достижения отдельных показателей мероприятий по поддержке субъектов МСП и (или) отдельных статистических показателей, что решает текущие задачи, но ограничивает видение картины в целом и не позволяет тонко настраивать и перенаправлять отдельные формы и виды поддержки» [2, с. 126]. Но поскольку мониторинг нацелен на количественные показатели развития сектора МСП и оценку использования бюджетных средств, то это затрудняет работу по выявлению неэффективных способов поддержки и разработке новых показателей, адекватно отражающих изменяющиеся условия хозяйствования МСП. На эти вопросы следует обратить внимание в первую очередь физическим и юридическим лицам, принимающим решение об открытии своего дела.

Актуальной проблемой для МСП, которая требует своего разрешения, являются неналоговые обязательства микро- и малых предприятий. Согласно экспертному мнению президента Ассоциации предпринимателей индустрии красоты (АПИК) Л. Садыковой, ввиду их большого количества (167 действующих в 2025 г. неналоговых обязательств)

районе востребованы их инвентаризация и сокращение¹⁷. Представляются разумными следующие меры: проведение ревизии в целях исключения дублирующих и необоснованных неналоговых платежей; повышение прозрачности посредством введения единого цифрового реестра обязательств; выполнение актуализации критериев деятельности МСП для оперативного учета изменяющейся экономической реальности; введение института экспертизы, что позволит выявить полезность и затратность введенных административных требований.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Деятельность МСП носит многовекторный характер. Однако для устойчивого функционирования на рынке она должна отвечать многим параметрам. Один из них — инновационность¹⁸. Предлагаемые малым предпринимательством нововведения могут распространяться на различные виды изготавляемой продукции, производимых работ, оказываемых услуг. Если исходить из того, что главными требованиями для малых предприятий является соответствие профилю деятельности и наличие спроса, то при наличии этих условий они могут стать звеном, объединяющим деятельность всех других субъектов рыночных отношений, работающих в экономике предложения. Такое понимание проблемы требует выявления факторов, влияющих на процесс привлечения инноваций коллективами МСП и организации наблюдения за особенностями их продвижения в рыночных условиях.

Субъекты малого предпринимательства заинтересованы в получении финансового эффекта от своей инновационной деятельности, который «заключается в организации рационального формирования и использования финансовых ресурсов предприятия» [12, с. 155]. О размере такого эффекта можно судить, ориентируясь на динамику финансовых показателей.

В части разработки и совершенствования инструментов поддержки и стимулирования развития малого бизнеса представляется актуальным совершенствование применяемой терминологии и введение терминов «финансовая прочность» и «финансовый

¹⁷ Агаркова Л. В Госдуме рассмотрели нагрузку на малый бизнес». Свое Дело Плюс. 11 июня 2025. URL: <https://svoedeloplus.ru/2025/06/11/v-gosdume-rassmotreli-nagruzku-na-malyj-biznes/>

¹⁸ Инновации для малых предприятий следует рассматривать как создание и (или) применение нововведений с последующим их использованием для обслуживания клиентов [12, с. 155].

блок компании»¹⁹. Финансовая прочность — это «возможность компании выполнять свои обязательства без нарушения сроков и в полном объеме, даже при утрате денежных поступлений на определенное короткое время» [13, с. 186]. В сложных макроэкономических условиях сохраняют устойчивость предприятия, которые своевременно выполняют свои обязательства, в том числе финансовые, и не имеют проблем в финансовом блоке.

Необходимы и актуальны исследования, направленные на рассмотрение мер поддержки экспортной деятельности и экологического благополучия. Последнее объясняется недостатком информации о влиянии на экологию производственной деятельности, которая не отражается на сайтах организаций МСП.

До настоящего времени не создана единая система оценки деятельности субъектов МСП, не завершено формирование системы показателей, позволяющих адекватно оценить результативность деятельности субъектов МСП. В этой связи представляется целесообразным выбор для анализа не абсолютных, а относительных статистических показателей, поскольку на их основе можно выстраивать динамические ряды за несколько лет. Это позволяет выявлять тренды развития субъектов МСП во времени и проводить различного рода сравнения.

Администрации Президента РФ совместно с Государственным Советом РФ дано поручение, которое относится в целом к оценке результатов развития национальной экономики страны, но также имеет прямое отношение к сектору МСП: «Определить социологические показатели достижения национальных целей, целевых показателей и выполнения задач, предусмотренных для реализации на период до 2030 г., а также обеспечить постоянный мониторинг таких социологических показателей»²⁰.

Данный вопрос имеет чрезвычайно высокую актуальность. Проводимые до настоящего времени специализированными организациями, например,

ВЦИОМ, опросы респондентов по текущим проблемам вследствие специфики применяемых методик и ограничений по числу участников (в опросах, как правило, принимают участие 1600 чел. из ряда регионов страны) не позволяют получить достоверную информацию о состоянии дел и трудностях, сохраняющихся в сфере МСП в разных субъектах РФ. Для регионального уровня особую остроту приобретает этот вопрос в связи с неравномерным развитием экономического пространства, особенностями структуры расселения и инфраструктурного обеспечения населенных пунктов. В этой связи требуется проведение исследований методологического характера по вопросам деятельности сектора МСП, результаты которых позволили бы разработать социологические показатели для адекватной оценки участия различных экономических субъектов в достижении ключевых целей развития общества.

В современных условиях хозяйствования немаловажным обстоятельством для МСП является ориентация на создание инновационных механизмов адаптации к изменениям внешней среды и необходимость учета внутренней специфики каждой организации с учетом особенностей экономического пространства. Реализация такого подхода ориентирована на повышение результатов хозяйствования и согласованность действий тех субъектов МСП, деятельность которых имеет экономическое и социальное значение для общества.

Малые и средние предприятия являются источником налоговых поступлений в различные бюджеты и обладают рядом хорошо известных сравнительных преимуществ по отношению к крупному бизнесу: адаптивностью к местным условиям, мобильностью в принятии управленческих решений, низким уровнем затрат и потребностей в первоначальном капитале и др.

В периоды проблем с ликвидностью остро встают вопросы обеспеченности финансовыми ресурсами: как инвестиционными, так и кредитными. Однако действующая совокупность мер государственной поддержки МСП характеризуется недостаточным учетом региональных особенностей и расположения хозяйствующих субъектов относительно сложившейся производственной инфраструктуры и соответствующих социальным стандартам мест проживания с акцентированием внимания на особенности осваиваемого экономического пространства страны.

Дальнейшие исследования проблематики развития сектора МСП в увязке с пространственным развитием России востребованы для поиска наи-

¹⁹ Термин «финансовый блок» включает три важных компонента: «расчетный счет», «финансовые резервы» и «источники финансирования» и понимается как «наличие запасов денежных средств и технических возможностей их использования для выполнения своих обязательств, поддерживая стабильное функционирование даже при потере на время основного стабильного дохода, и возможность использования денежных ресурсов для финансирования и расширения товарной линейки без использования микрофинансовых заемов в качестве альтернативных финансовых решений» [13, с. 183; 186].

²⁰ Указ Президента Российской Федерации от 7.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Президент России URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/73986>

более результативных вариантов использования государственных бюджетных средств и других ресурсов. При этом во главе угла должны находиться вопросы получения максимально возможного соци-

ального эффекта с учетом бизнес-специфики всех субъектов малого и среднего предпринимательства, деятельность которых должна быть ограждена от негативных субъективных искажений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Захарова К.А., Иванова Н. В. Региональные особенности государственной финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2023;14(4):680–697. DOI: 10.18184/2079–4665.2023.14.4.680–697
Zaharova K.A., Ivanova N.V. Regional features of state financial support for small and medium-sized enterprises. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie)* = *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2023;14(4):680–697. (In Russ.). DOI: 10.18184/2079–4665.2023.14.4.680–697
2. Найденова Ю.Н., Паршаков П. А., Смирнов А. О. Детерминанты получения государственной поддержки малыми и средними предприятиями в России. *Управленец*. 2024;15(5):22–37. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-2.
Naidenova Yu.N., Parshakov P.A., Smirnov A.O. Determinants of receiving government support by small and medium-sized enterprises in Russia. *Upravlenets* = *The Manager*. 2024;15(5):22–37. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-2.
3. Охрименко А. В., Гачегов М. А. Оценка эффективности поддержки малого и среднего предпринимательства. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2023;58(4):124–146. DOI: 10.55959/MSU 0130-0105-6-58-4-6.
Okhrimenko A.V., Gachegov M.A. Assessment of the effectiveness of support for small and medium-sized businesses. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika* = *Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics*. 2023;58(4):124–146. (In Russ.). DOI: 10.55959/MSU 0130-0105-6-58-4-6
4. Блохин А. А., Глухов К. В. Количественные изменения и трансформация сектора МСП после шоков 2022 года. *Мир новой экономики*. 2025;19(2):50–61. DOI: 10.26794/2220–6469–2025–19–2–50–61
Blokhin A.A., Glukhov K.V. Quantitative changes and transformation of the SME sector after the shocks of 2022. *Mir novoy ekonomiki* = *The World of the New Economy*. 2025;19(2):50–61. (In Russ.). DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-2-50-61
5. Хубиев А. К. Эволюция форм организации территориально-производственных комплексов. *Вестник университета*. 2013;(11):129–132.
Khubiev A.K. Evolution of forms of organization of territorial-production complexes. *Vestnik universiteta* = *University Bulletin*. 2013;(11):129–132. (In Russ.).
6. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс»; 2000.
Porter M. Competition. M.: Williams Publishing House; 2000. (In Russ.).
7. Rosenfeld S. A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*. 1997;5(1):3–23. DOI: 10.1080/09654319708720381
8. Ketels C. Recent research on competitiveness and clusters: What are the implications for regional policy? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2013;6(2):269–284. DOI: 10.1093/cjres/rst008
9. Wennberg K.J, Lindqvist G. The Effect of Clusters on the Survival and Performance of New Firms. *Small Business Economics*. 2008;34(3):221–241. DOI: 10.1007/s11187-008-9123-0
10. Nguyen Trong C., Vu Van H., Bartolacci F. Government support and firm financial performance: New evidence from a transitional economy. MPRA Paper 81752, University Library of Munich, Germany. 2017, October. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/81752>
11. Лифанов А.Д., Лифанова Е.Г. Экономическое обоснование факторов повышения эффективности функционирования малых предприятий в условиях Индустрии 4.0. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2024;67:151–166. DOI: 10.17223/19988648/67/9
Lifanov A.D., Lifanova E.G. Economic justification of factors of increasing the efficiency of small enterprises' functioning in the context of Industry 4.0. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* = *Tomsk State University Journal of Economics*. 2024;67:151–166. (In Russ.). DOI: 10.17223/19988648/67/9

12. Хмелев А.В. Низкая финансовая прочность субъектов малого бизнеса как причина массового регресса в микробизнес. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2025;69:183–195. DOI: 10.17223/19988648/69/10

Khmelev A.V. Low financial strength of small businesses as a reason for their mass regression to “micro” businesses. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Tomsk State University Journal of Economics*. 2025;69:183–195. (In Russ.). DOI: 10.17223/19988648/69/10

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Игорь Николаевич Молчанов – доктор экономических наук, профессор, профессор экономического факультета, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; профессор кафедры общественных финансов, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Igor N. Molchanov – Dr. Sci. (Econ.), Prof., Prof. of Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; Prof. of Department of Public Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0003-4252-2387>

9392940@gmail.com

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 27.06.2025; принята к публикации 28.09.2025.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was received 27.06.2025; accepted for publication 28.09.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.

Высокотехнологичные компании среднего бизнеса как носители инноваций в отечественной экономике

Г.В. Колодняя

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования – деятельность высокотехнологичных компаний среднего бизнеса. **Цель** работы – оценка их вклада в инновационное развитие отечественной экономики. В **результате** исследования установлено: заметным трендом последних 10–15 лет стало формирование всё увеличивающегося сегмента, состоящего из отечественных высокотехнологичных средних предприятий, работа которых «заточена» на непрерывную генерацию инноваций. Сформированы коллективный и индивидуальные «портреты» высокотехнологичных компаний, демонстрирующих высокий уровень производительности труда, осуществляющих активную экспансию на зарубежные рынки, становящихся центрами зарождения и распространения инноваций, всё чаще занимающих конкурентные позиции в научноемких рыночных нишах и имеющих перспективы отраслевого или глобального лидерства. На примерах успешной деятельности ряда компаний показано, что открытость к постоянному применению инноваций позволяет формировать устойчивые позиции на рынке и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности бизнеса. Отмечено, что важное место в их деятельности занимает процесс подготовки будущих специалистов: отстраивается вертикаль «возвращивания» кадров, в основании которой – работа со школьниками и студентами вузов. Сделан **вывод** о том, что в недалеком будущем сообществом высокотехнологичных компаний будет осуществляться формирование инновационного потенциала страны.

Ключевые слова: высокотехнологичные компании среднего бизнеса; инвестиции в человеческий капитал; инновации; конкурентное преимущество

Для цитирования: Колодняя Г.В. Высокотехнологичные компании среднего бизнеса как носители инноваций в отечественной экономике. *Экономика. Налоги. Право*. 2025;18(6):16-23. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-16-23

High-Tech Medium-Sized Companies as Carriers of Innovation in the Domestic Economy

G.V. Kolodnyaya

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the research is the activities of high – tech medium-sized companies. **The purpose of the work** is to assess their contribution to the innovative development of the domestic economy. **As a result** of the study, it was found that a noticeable trend over the past 10–15 years has been the formation of an ever-increasing segment consisting of domestic high-tech medium-sized enterprises, whose work is “focused” on the continuous generation of innovations. Collective and individual “portraits” of high-tech companies have been formed, demonstrating a high level of labor productivity, actively expanding into foreign markets, becoming centers of innovation origin and dissemination, increasingly occupying competitive positions in high-tech market niches and having prospects for industry or global leadership. The examples of successful activities of a number of companies show that openness to the constant application of innovations makes it possible to form stable positions in the market and maintain a high level of business competitiveness. It was noted that the process of training future specialists occupies an important place in their activities.: The vertical of “nurturing” personnel is being rebuilt, based on work with schoolchildren and university students. **It is concluded** that in the near future, the community of high-tech companies will develop the country's innovation potential.

Keywords: high-tech medium-sized companies; investments in human capital; innovation; competitive advantage

For citation: Kolodnyaya G.V. High-tech medium-sized companies as carriers of innovation in the domestic economy. *Экономика. Налоги. Право = Economics, taxes&law*. 2025;18(6):16-23. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-16-23

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия в мировой практике наблюдается смещение инновационной активности в сторону средних высокотехнологичных фирм, которые на фоне инерционного, с запаздывающей реакцией на происходящие трансформации¹, крупного бизнеса выделяются определенной легкостью в разработке инновационных продуктов и массовом внедрении новых технологий.

Быстрорастущие высокотехнологичные фирмы среднего бизнеса отличает сочетание высокой динамики и способности к поддержанию роста в течение продолжительного времени². Они демонстрируют более высокий уровень производительности, осуществляют активную экспансию на зарубежные рынки, становятся центрами зарождения и распространения инноваций и аккумуляции новых знаний.

Впервые о феномене быстрорастущих высокотехнологичных компаний, который был выявлен американским экономистом Дэвидом Берчем, заговорили в 1970–1980-е гг. Результаты проведенного им исследования показали, что на фоне большинства крупных и мелких фирм, имеющих низкие темпы роста, выделяется небольшая популяция компаний с высокими темпами роста, сочетающая быстроту роста с его устойчивостью в течение длительного времени. Учёные назвали их «газелями» по аналогии с самым выносливым и быстрым животным, обладающим способностью развивать высокую скорость во время бега и преодолевать большие расстояния в течение нескольких часов и даже суток [6;7].

В 1980–1990-е гг. детальный анализ высокотехнологичных фирм среднего бизнеса в Германии был осуществлен экономистом и маркетологом Германом Саймоном, который пришел к следующему выводу: основная часть германского экспорта приходится не на крупные компании, а на средние фирмы, работающие в узких рыночных нишах и достигающих в них мирового лидерства.

¹ Долгое время считалось, что именно крупный бизнес занимает ведущие позиции в области финансирования прикладных исследований и разработок (Research & Development – R&D). В мире свыше 60% всех промышленных исследований осуществляется крупными компаниями с численностью работающих более 5 тысяч человек. Большинство крупнейших фирм относятся к разряду высокотехнологичного бизнеса по удельной величине затрат на R&D. Доля расходов, направляемых крупнейшими ТНК на R&D, находятся в интервале, превышающем 5% общей выручки, и по классификации ОЭСР их относят к высокотехнологичному, или high-tech бизнесу.

² См более подробно: [1–5].

Поскольку высокоспециализированные фирмы, как правило, известны, весьма узкому кругу потребителей, Г. Саймон предложил называть их Hidden Champions, или «скрытые чемпионы».

Изучая практику успешной работы немецких высокотехнологичных фирм среднего бизнеса, исследователь в качестве определяющего факто-ра достижений выделил их инновационность [8]. Анализ их деятельности показал, что доля затрат, направляемых на Research & Development (R&D), то есть на научные исследования и разработки, в этих компаниях превосходит долю выделяемых средств на эти цели крупным бизнесом. Оказалось, что «середняки» превосходят крупные фирмы ещё и по количеству патентов, приходящихся на одного сотрудника, а также обходят его по показателю доли затрат, приходящихся на разработку одного патента [8].

В результате, в отношении этих предприятий стала проводиться промышленная политика, направленная на раскрытие их потенциала, «выращивание» до более крупных размеров, развитие экспортного потенциала и масштабирование бизнеса. Реализация государством программ поддержки является важным инструментом стимулирования роста национальной экономики, поскольку средние хайтек-компании находятся у истоков качественного технологического рывка. Государственные программы по поддержке деятельности высокотехнологичных фирм среднего бизнеса, в рамках которых они получают доступ к существующим инструментам поддержки бизнеса, пользуются информационно-консультационным сопровождением проектов на уровне национальной экономики и при выходе на зарубежные рынки, реализуются в более чем 60 странах мира, включая страны Европы, Азии, Южной и Северной Америки, Австралии, Африки.

Не является исключением и Россия, где подобные компании играют все более заметную роль в экономике страны, что показано и научно доказано, в том числе, и в результате многочисленных исследований, проведённых командой учёных Финансового университета в составе: Думная Н.Н., Колодня Г.В., Юданов А.Ю. [9–12]. В последние годы государство оказывает российским «газелям» серьёзную поддержку. Например, с 2016 по 2018 гг. был успешно реализован проект «Поддержка частных высокотехнологичных компаний-лидеров» или «Национальные чемпионы», по итогам которого компаниями-участниками в 2019 г. было принято решение о создании Ассоциации национальных чемпионов, деятельность которой связана с ку-

раторством как текущих, так и стратегических вопросов⁵.

В данном исследовании предпринята попытка оценить вклад высокотехнологичных компаний среднего бизнеса в инновационное развитие отечественной экономики, для чего нам предстояло решить ряд задач, связанных с:

- формированием «портрета» высокотехнологичной компании среднего бизнеса;
- рассмотрением историй успехов этих фирм;
- определением степени реализации инновационного потенциала этими компаниями.

«ПОРТРЕТ» ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ КОМПАНИИ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Представляя медианный «портрет» высокотехнологичной фирмы среднего бизнеса, следует отметить, что подобные компании работают в различных сферах национальной экономики и представляют самые разные регионы нашей страны. Они отличаются высокими экономическими и технологическими показателями, занимают конкурентные позиции в наукоемких рыночных нишах и имеют перспективы отраслевого или глобального лидерства. Доля затрат, приходящаяся на финансирование НИОКР, или R&D, превышает 20% выручки от реализации. 80% производимой продукции в таких фирмах приходится на новинки. Пятую часть продукции бизнес поставляет на экспорт. У большинства компаний доля экспорта в выручке от реализации находится на уровне 30%⁶.

Количество сотрудников в этих компаниях — 250–350 человек. Производительность труда вдвое выше, чем в среднем по сектору МСП, и составляет 10,7 млн руб. выработки на человека против 5–6 млн руб. на предприятиях МСП. Темпы роста среднедневовой выручки этих фирм превышают 20% [1].

Деятельность высокотехнологичных компаний среднего бизнеса способна порождать мультиплексивные эффекты, инициировать создание инновационных производственных пространств в форме

⁵ Деятельность Ассоциации направлена на защиту интересов «Национальных чемпионов» при выработке государственной политики по поддержке бизнеса и инвестиционных проектов. Ассоциация стала своеобразным «клубом компаний — технологических лидеров», в котором осуществляется активное взаимообогащение накопившимся опытом, помогающее избегать ошибок и принимать за основу лучшие практики. См.: Официальный сайт Ассоциации национальных чемпионов: www.natchamp.org. (дата обращения: 04.09.2025 г.).

⁶ URL: [https://www.natchamp.org](http://www.natchamp.org). (дата обращения: 04.09.2025 г.).

кластеров⁵, внося тем самым непосредственный вклад в процессы формирования технологического суверенитета национальной экономики. Следует подчеркнуть, что хайтек-фирмы относятся к ряду типичных knowledge firms, или «знанияевых компаний», которые способны создавать, распространять и использовать знания⁶. Их отличает открытость к постоянному применению инноваций, что позволяет формировать устойчивые позиции на рынке и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности бизнеса.

Расставлять правильные акценты в поиске и разработке непрерывных инноваций позволяет наличие высококачественного человеческого капитала, сплоченной команды профессионалов, которой под силу решение сверхзадач. О важности сильной команды, способной выполнять задачи любой сложности, говорит и Андрей Давидюк, генеральный директор российской knowledge firm — компании «Моторика», крупнейшего производителя роботизированных протезов: «Основные вызовы я вижу в формировании команды, ее усилении, привлечении ярких, амбициозных, динамичных людей, которые горят желанием создавать компанию лидеров в своей сфере в мире, и именно эта амбиция стоит перед всей нашей командой. Мы создаем каждый день глобального лидера в сегменте системных технологий и устройств. А когда есть люди яркие, амбициозные, заряженные, компетентные, все остальные вопросы становятся техническими, которые можно решить»⁷.

Обязательным структурным подразделением в таких компаниях является отдел R&D с солидным штатом научных работников с учеными степенями докторов и кандидатов наук, в котором осуществляется безостановочная работа по разработке новинок и их тестированию⁸.

⁵ К примеру, одна из knowledge firms компания «Монокристалл», крупнейший в мире производитель синтетического сапфира, является инициатором создания в городе Ставрополе кластера электроприборов. Компанией «Геоскан», разработчиком и производителем беспилотников, малых космических аппаратов и авионики, инициируется образование кластера беспилотных летательных аппаратов в Башкортостане, в Санкт-Петербурге компанией организован IT-хаб.

⁶ См. более подробно: [13, с. 74–77].

⁷ Андреев А. Со смартфоном в искусственной руке. Стимул онлайн. 13.05.2025. URL: <https://www.stimul.online>. (дата обращения: 6.09.2025 г.).

⁸ В одном из интервью председатель совета директоров компании «Лазерные системы», типичной knowledge firm, лидера рынка по производству 3D-принтеров, Алексей Борейшо следующим образом описывает процессы разра-

Инвестирование в человеческий капитал здесь также носит непрерывный характер. Большое внимание уделяется подготовке будущих специалистов: вертикаль «выращивания» будущих сотрудников начинается с персональной работы со школьниками и студентами вузов, для чего с профильными учебными заведениями устанавливаются взаимовыгодные долговременные связи. В отдельных вузах открываются даже специализированные кафедры, а специалисты компаний осуществляют руководство выпускными квалификационными работами обучающихся. Студентам старших курсов предлагаются места для прохождения стажировок, они также могут участвовать в разработке отдельных проектов и решении всевозможных производственных задач. Тесное взаимодействие с учебными заведениями позволяет не только готовить будущих специалистов с необходимыми компетенциями, но и помогает приобщать молодёжь к инновационной работе⁹, заодно решая проблему дефицита специалистов, который в настоящее время испытывает большинство компаний.

Прежде чем созданный «крупными мазками» портрет высокотехнологичной фирмы будет представлен в описании деятельности наиболее успешных компаний, необходимо отметить следующее.

ботки новинок и выведение их на рынок: «Мы занимаемся многими историями, у нас работают более 40 сотрудников со степенью кандидатов и докторов наук, которые выступают разработчиками. Много кооперируемся с университетами. И в фокус нашего внимания периодически попадают различные истории, в том числе и АЗС с водородом. Это перспективная технология. Расскажу о том, как мы очень долго занимались созданием технологии 3D-печати и только по прошествии многих лет довели данную технологию до совершенства и реализовали ее как коммерческий продукт. Наш 3D-принтер первым в России был признан абсолютно русским изделием. В фокусе нашего интереса много перспективных историй, но какая технология превратится в коммерческий продукт в итоге, пока сказать сложно». Алексей Борейшо: «Мы ожидаем, что в 2024–2025 гг. наш бизнес удвоится». Интервью корреспонденту Федору Чайке. Финверсия. 27.12.2024. URL: <https://www.finversia.ru>. (дата обращения: 6.09.2025 г.).

⁹ К примеру, ведущая российская фармацевтическая компания «Биокад», сумевшая объединить R&D центры мирового уровня, современное фармацевтическое и биотехнологическое производство, доклинические и клинические исследования, соответствующие международным стандартам, сотрудничает с 22 вузами, имеет специальные кафедры в ведущих высших учебных заведениях нашей страны, осуществляет поддержку национального образовательного проекта «Сириус», реализует стипендиальные образовательные программы, поддерживает талантливых студентов. См. более подробно: Официальный сайт компании «Биокад». URL: <https://www.biocad.ru>. (дата обращения: 6.09.2025 г.).

На общем фоне быстрорастущего малого и среднего бизнеса, который охватывает около 38 тыс. компаний¹⁰, выделяются 600–1000 передовых высокотехнологичных производителей¹¹, лучшие из которых входят в Ассоциацию национальных чемпионов и должны определять в недалеком будущем уровень технологического суверенитета национальной экономики России. Рассмотрим более детально истории успеха некоторых из них.

КОМПАНИЯ «МОТОРИКА»

К наиболее ярким примерам knowledge firms можно отнести компанию «Моторика», созданную в 2013 г. и сумевшую за десять с небольшим лет пройти путь от благотворительного проекта, поддержанного энтузиастами, до лидера отечественного рынка и заметного международного игрока в производстве протезов и инвалидных колясок. Сегодня, согласно исследованию Strategic Market Research, «Моторика» входит в десятку мировых лидеров. В России компания «Моторика» — крупнейший производитель функциональных протезов рук, занимающий около 50% рынка, входящий в топ-3 российских Medtech-компаний и ежегодно удваивающий выручку от реализации продукции¹².

В компании работает около 400 сотрудников-единомышленников, труд которых направлен на

¹⁰ Розмирович С. Виновники экономического роста. Стимул онлайн. 28.02.2025. www.stimul.olline.ru. (дата обращения: 6.09.2025 г.). За основу критерии отбора были взяты следующие: компания должна иметь численность работников более 10 чел., иметь ненулевую выручку от реализации продукции, в 2020–2023 гг., демонстрировать среднегодовой рост выручки (в сопоставимых ценах) на уровне 20% и более за период 2020–2023 гг.

¹¹ Попова Н. Большинство наших национальных чемпионов пока находятся в тени. 22.04.2025. Официальный сайт компании «Иннопрактика». URL: <https://www.innopraktika.ru>. (дата обращения: 6.09.2025 г.). Проект «Национальные чемпионы» курирует 143 передовые компании по состоянию на 2025 г. Отбор в проект «Национальные чемпионы» будет продолжаться. Критериями отбора, осуществляемого Ассоциацией национальных чемпионов, являются следующие показатели. К участию в проекте приглашаются компании, отвечающие нескольким требованиям: 1) доля государства в капитале компании не должна превышать 25%; 2) возраст компании — более 4-х лет. Годовая выручка компании должна находиться в диапазоне — от 300 млн руб. до 30 млрд руб.; 3) среднегодовой темп выручки — не менее 10% за последние три года; 4) доля новой или существенно улучшенной продукции — не менее 20% общей выручки за последние три года, доля затрат на НИОКР — не менее 5% общей выручки. Официальный сайт Ассоциации национальных чемпионов: www.natchamp.org. (дата обращения: 06.09.2025 г.).

¹² URL: <https://www.motorica.org>. (дата обращения: 6.09.2025 г.).

реализацию идеи — полностью изменить отношение общества к пользователям ассистивных устройств и помочь пациенту ощутить себя человеком, у которого появилась возможность вернуть утраченные функции. «Моторика» имеет представительства в более 50 регионах России, производит самую широкую линейку протезов рук в мире, поставляет изделия в 20 стран мира, открывает филиалы в других странах, участвует в научных мероприятиях различного масштаба.

Осознавая важность инвестирования в человеческий капитал, компания при выходе на зарубежные рынки проводит работу по выстраиванию тесного сотрудничества с вузами. К примеру, при открытии офиса в Индии «Моторика» начала активно взаимодействовать с индийскими вузами. Ведутся также переговоры с зарубежными университетами ряда стран, входящих в БРИКС¹³.

Поддерживать высокий уровень конкурентоспособности помогает непрерывная работа в области научных исследований R&D подразделения компании. Фирма «Моторика» расширяет сферу научных интересов. В 2024 г. компанией совместно с Федеральным центром мозга и нейротехнологий ФМБА России был организован Центр кибернетической медицины и нейропротезирования, где стало возможным проводить исследования по очувствлению протезов, осуществлять разработку и внедрение новых технологий, которые впоследствии бизнес успешно трансформирует в инновационный продукт.

Недавнее приобретение контрольного пакета акций «Завода специального оборудования», одного из крупнейших производителей инвалидных колясок в России, позволило компании расширить продуктовую линейку и диверсифицировать деятельность. Запланированное в недалеком будущем IPO (Initial Public Offering) позволит привлечь дополнительные ресурсы с финансового рынка с тем, чтобы направить их на разработку и создание инновационных продуктов, увеличить масштабы своего бизнеса на рынках Индии, Малайзии, Филиппин и Индонезии¹⁴.

КОМПАНИЯ «УНИХИМТЕК»

Компания «Унихимтек», созданная в 1990 г. на базе МГУ, успешно работает с предприятиями авиастроительной и космической отраслей, поставляя им инновационные композитные материалы для

¹³ У компании накоплен опыт работы с рядом российских вузов, таких как: Сколтех, МГУ, Дальневосточный университет, Самарский медицинский университет.

¹⁴ URL: <https://www.motorica.org>. (дата обращения: 06.09.2025 г.).

производства различной пилотируемой и беспилотной техники: в частности, широкой линейки беспилотников и крыльев для первого в нашей стране серийного среднемагистрального самолета МС-21.

«Унихимтек» удалось выстроить неразрывную инновационную цепочку: образование — фундаментальная наука — производство. Компания реализует новые проекты, способные создать среду для клонирования технологической инфраструктуры, комфортной для проверки научных идей, создания новых технологий и вовлечения ученых в приоритетные задачи развития экономики.

Функции R&D центра фирмы исполняет специально созданный частно-государственный Институт новых углеродных материалов и технологий (ИНУМиТ), который располагает комплексом необходимых ресурсов: научной базой, высококвалифицированным персоналом и специальным оборудованием, позволяющим проводить научные исследования и решать задачи в области материаловедения. Компанией зарегистрировано более 200 патентов. Численность сотрудников всех подразделений фирмы составляет 600 чел. Клиентская база насчитывает более 10 тыс. потребителей из разных стран мира, включая Китай, Индию, США, страны ЕС¹⁵. За последние 5 лет темпы роста среднегодовой выручки от реализации продукции составили 27%.

Основатель и руководитель компании «Унихимтек» — профессор, заведующий кафедрой химической технологии и новых материалов химического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова Виктор Авдеев подчёркивает, что компании удалось многое достичь благодаря тесному взаимодействию науки, бизнеса и труда высокопрофессиональных сотрудников: «”Унихимтек” много инвестирует в науку, развитие, обучение специалистов. Наше главное конкурентное преимущество в том, что мы остались в Московском государственном университете. Мы развиваем науку, новые направления и готовим кадры. И это важнейшая часть нашей стратегии — связь с университетом, с наукой, четкое разделение функционала и построение линейной инновационной цепочки. Наши акционеры — профессора, завлабы, ученые заслужили право заниматься наукой через продвижение результатов в практику. Почти все, что мы зарабатываем, мы инвестируем в развитие компании и в новые научкоемкие бизнесы. У нас только 1% от выручки уходит на дивиденды. А развиваемся

¹⁵ Механик А. Инновационная система Авдеева. Стимул онлайн. 20 мая 2022 г. URL: <https://www.stimul-online.ru>. (дата обращения: 06.09.2025 г.).

мы так: создали первый бизнес, заработали, достигли с ним определенной устойчивости, финансируем второй. А потом создаем следующий бизнес. У нас уже 4 технологических бизнес-направления¹⁶. И мы постоянно улучшаем продукцию своих производств. Именно поступательное движение от науки позволяет нам расти на 20–30% в год»¹⁷.

КОМПАНИЯ «ЛАЗЕРНЫЕ СИСТЕМЫ»

Удерживать лидерство в сфере производства высокотехнологичного оборудования на российском рынке и сохранять на протяжении нескольких лет высокие темпы роста¹⁸ компании «Лазерные технологии», созданной в 1998 г., удается благодаря собственным инновационным разработкам и слаженной работе команды, состоящей из 250 высококвалифицированных специалистов, в которой каждый пятый сотрудник имеет ученую степень доктора или кандидата наук. Компания «Лазерные технологии» производит 3D-принтеры для печати металлическими порошками деталей сложных форм и занимает 30% российского рынка аддитивных технологий. Фирма также разрабатывает системы промышленной безопасности, выпускает метеорологическое оборудование, создает научную аппаратуру для космических исследований.

Устойчивые конкурентные позиции на рынке являются результатом уникальных разработок компании. Рассматривая производство систем промышленной безопасности, или так называемые алкорамки — оборудование для оперативного контроля персонала на предмет употребления спиртных напитков в целях снижения рисков производственного травматизма, следует подчеркнуть, что компания «Лазерные системы» в этом сегменте не имеет конкурентов.

В целях реализации обозначенной миссии — сформировать экосистему в области аддитивных технологий — компанией образован Центр аддитивных технологий, в состав которого, наряду с цехами,

лабораториями и инженерными подразделениями, входит учебный класс, предназначенный для обучения и проведения практических занятий. Благодаря открытию учебного класса компания получила возможность оказания комплекса услуг, включая обучение работе на сложном оборудовании¹⁹.

ВЫВОДЫ

Результаты исследования показали, что за последние 10–15 лет в отечественной экономике произошло формирование передового в технологическом отношении сообщества средних компаний, деятельность которых «заточена» на осуществление непрерывных инноваций. Важной особенностью таких предприятий, наряду с активным инвестированием инновационных процессов, является вложение солидных средств в человеческий капитал, включая повышение профессионального уровня сотрудников и работу с молодежью. Наука в таких компаниях является фундаментом их конкурентоспособности. Обязательным подразделением в их структуре является отдел R&D с солидным штатом научных работников с учеными степенями докторов и кандидатов наук, осуществляющих, без преувеличения, безостановочную конвейерную разработку хайтек-новинок, которые не залеживаются на полке, сразу же отправляются на рынок для тестирования.

Одним из определяющих условий для поддержания успешной деятельности российских высокотехнологичных компаний среднего бизнеса является их выход на рынки Китая, Индии, стран Юго-Восточной Азии, которые они активно осваивают в последние годы. Заметная роль в процессе стимулирования их работы принадлежит российскому государству. Успешная реализация проекта «Национальные чемпионы» в 2016–2018 гг. придала определенный импульс развитию высокотехнологичных фирм. Важную роль в рамках содействия решению возникающих проблем продолжает играть Ассоциация национальных чемпионов, деятельность которой способствует выработке грамотной политики стимулирования и развития российских «газелей», вносящих заметный вклад в создание технологического суверенитета страны. Благодаря их деятельности происходит изменение структуры отечественной экономики, увеличивается доля несырьевого неэнергетического экспорта, растёт инновационный потенциал РФ.

¹⁶ Первое бизнес-направление компании «Унихимтек» связано с промышленной герметизацией, второе — с огнезащитой и пожарной безопасностью, третье — с производством композитов и изделий из них, четвертое — с производством новых углеродных материалов.

¹⁷ Авдеев В. Даже в самое трудное время надо поддерживать инновации. Интервью корреспонденту Александру Механику. Ведомости. 06.05.2025. URL: <https://www.vedomosti.ru>. (дата обращения: 06.09.2025 г.).

¹⁸ Темпы прироста выручки фирмы «Лазерные системы» за последние несколько лет превосходили 20% в год. В 2024 г., согласно данным компании, темпы прироста выручки от реализации продукции составили 50%. URL: <https://www.lsystesms.ru>. (дата обращения: 06.09.2025 г.).

¹⁹ Специалист в области аддитивных технологий совмещает несколько специальностей и требует особой подготовки. Он должен владеть компетенциями конструктора, технолога, материаловеда и программиста.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Медовников Д. С. Розмирович С.Д., Оганесян Т.К., Степанов А.К., Мазурова С.А. Компании-газели в российской экономике: устойчивость роста, инновационность, реакция на кризисы. *Российский журнал менеджмента*. 2023;21(2):164–197. DOI: 10.21638/spbu18.2023.202
2. Российские быстрорастущие компании: размер популяции, инновационность, отношение к господдержке. Медовников Д.С., Розмирович С.Д., ред. М.: ВШЭ; 2022. 104 с.
3. Виньков А., Гурова Т., Рубан О., Юданов А. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны. *Эксперт*. 2011;744 (10):17–21.
4. Краснова В., Матвеева А. Обласкали рынок на один цикл. *Эксперт*. 2012;804(21):43–53.
5. Полунин Ю., Юданов А. Хрупкая сила среднего бизнеса. *Эксперт*. 2013;851(21):38–48.
6. Berch D.L. Job Creation America. How our smaller companies put the most people to work. N. Y.: Free press; 1987.
7. Birch D.L. The job generation process. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change; 1979.
8. Симон Г. Скрытые чемпионы XXI века. Стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка: перевodное издание. Г. Симон, А.Ю. Юданов, Н.Н. Думная. М.: Кнорус; 2015. 240 с.
9. Юданов А.Ю. «Быстрые» фирмы и эволюция российской экономики. *Вопросы экономики*. 2007;(2):85–100. DOI: 1032609/0042-8736-2007-2-85-100.
10. Юданов А.Ю., Думная Н.Н. Первые российские фирмы — «скрытые чемпионы». *Мир новой экономики*. 2014;(4):75–82.
11. Kolodnyaya G.V. Foundation factors of the growth of fast-growing “gazelle” firms’. *Mir novoj ekonomiki*. 2011;(1):34–44.
12. Колодняя Г.В. Средний бизнес как драйвер роста отечественной экономики. *Экономика. Налоги. Право*. 2014;(4):38–44.
13. Колодняя Г.В. Российское предпринимательство: вклад в устойчивое развитие. Монография. М.: РУСАЙНС; 2025. 168 с.

REFERENCES

1. Medovnikov D.S. Rozmirovich S.D., Oganesyan T.K., Stepanov A.K., Mazurova S.A. Gazelle companies in the Russian economy: sustainable growth, innovation, and response to crises. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*. 2023;21(2):164–197. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu18.2023.202
2. Russian Fast-Growing Companies: Population Size, Innovation, and Government Support. Pod obshch. red. Medovnikova D.S., Rozmirovicha S.D. M.: VSHEH; 2022. 104 p. (In Russ.).
3. Vin'kov A., Gurova T., Ruban O., Yudanov A. The creators of the future are gazelles with monkey brains. *Ehkspert = Expert*. 2011;744(10):17–21. (In Russ.).
4. Krasnova V., Matveeva A. We caressed the market for one cycle. *Ehkspert = Expert*. 2012;804(21):43–53. (In Russ.).
5. Polunin YU., Yudanov A. The fragile power of medium-sized businesses. *Ehkspert = Expert*. 2013;851(21):38–48. (In Russ.).
6. Berch D.L. Job creation america. How our smaller companies put the most people to work. N. Y.: Free press; 1987.
7. Birch D L. The job generation process. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change; 1979.
8. Simon G. Hidden Champions of the 21st Century. Success Strategies of Unknown Global Market Leaders: Translated Edition. G. Simon, A.YU. Yudanov, N. N. Dumnaya. M.: Knorus; 2015. 240 p. (In Russ.).
9. Yudanov A.YU. «Fast» Firms and the Evolution of the Russian Economy. *Voprosy ekonomiki = Economic Issues*. 2007;(2):85–100. (In Russ.). DOI: 1032609/0042-8736-2007-2-85-100
10. Yudanov A.YU., Dumnaya N.N. The first Russian companies are “hidden champions”. *Mir novoj ekonomiki = World of The New Economy*. 2014;(4):75–82. (In Russ.).
11. Kolodnyaya G.V. Foundation factors of the growth of fast-growing “gazelle” firms’. *Mir novoj ekonomiki = World of The New Economy*. 2011;(1):34–44.
12. Kolodnyaya G.V. Medium-sized businesses as a driver of domestic economic growth. *Ehkonomika. Nalogi. Pravo = Economy, Taxes & Law*. 2014;(4):38–44. (In Russ.).

13. Kolodnyaya G.V. Russian Entrepreneurship: Contribution to Sustainable Development. Monograph. M.: RUSAJNS; 2025. 168 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Галина Владимировна Колодняя — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории, факультет международных экономических отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Galina V. Kolodnyaya — Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Prof. of Department of Economic Theory, Faculty of International Economic Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-2227-7671>

kolodnyaya@yandex.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 11.09.2025; принята к публикации 28.10.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 11.09.2025; accepted for publication 28.10.2025

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-24-32

УДК 336.74(045)

JEL E62, H22

Экономические характеристики цифрового токена в трансграничной платежной инфраструктуре на основе технологии распределенного реестра

С.С. Акулинкин

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация;
АО «Транскрипт», Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования – цифровой токен в трансграничной платежной инфраструктуре (далее – ТПИ) на основе технологии распределенного реестра (далее – ТРР). **Цель** работы – анализ и научная оценка методологических подходов к формированию ТПИ. **Актуальность** работы обусловлена атмосферой неопределенности и растущих рисков внешнего воздействия на трансграничную платежную инфраструктуру, с которой Российской Федерации столкнулась в последние годы, а также необходимостью решения задачи по обеспечению доступности, бесперебойности, устойчивости и безопасности ее функционирования. В **результате** исследования с помощью гетеродоксального, системного, структурно-функционального, кибернетического, прагматического и институционального подходов разработаны и представлены экономические характеристики платежного токена, в том числе – наиболее значимые для бесперебойного осуществления трансграничных платежных транзакций. Сделан **вывод** о том, что существующие подходы позволяют определить основные экономические характеристики цифрового токена в трансграничной платежной инфраструктуре на основе ТРР, включающие обеспеченность, стабильность стоимости, ликвидность, волатильность, а также вспомогательные – интероперабельность, масштабируемость, транзакционную нейтральность, экономическую обосновленность.

Ключевые слова: трансграничная платежная инфраструктура; система платежа; цифровой платежный токен; методологические подходы; экономические характеристики токена; распределенный реестр; стейблкоин; цифровая валюта центрального банка

Для цитирования: Акулинкин С.С. Экономические характеристики цифрового токена в трансграничной платежной инфраструктуре на основе технологии распределенного реестра. *Экономика. Налоги. Право.* 2025;18(6):24-32. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-24-32

ORIGINAL PAPER

Economic Characteristics of a Digital Token in a Cross-Border Payment Infrastructure Based on Distributed Ledger Technology

S.S. Akulinkin

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation;
Transcript JSC, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the study is a digital token in a cross-border payment infrastructure (hereinafter referred to as CBPI) based on distributed ledger technology (hereinafter referred to as DLT). **The purpose of the work** is to analyze and scientifically evaluate methodological approaches to the formation of CBPI. **The relevance of the work** is due to the atmosphere of uncertainty and growing risks of external impact on the cross-border payment infrastructure that the Russian Federation has faced in recent years, as well as the need to address the challenge of ensuring accessibility, continuity, sustainability and security of its operation. **As a result** of the research, using heterodox, systemic, structural-functional, cybernetic, pragmatic and institutional approaches, the economic characteristics of the payment token have been developed and presented, including the most significant ones for the smooth implementation of cross-border payment transactions. **It**

© Акулинкин С.С., 2025

is concluded that the existing approaches make it possible to determine the main economic characteristics of a digital token in a cross-border payment infrastructure based on DLT, including security, cost stability, liquidity, volatility, as well as auxiliary ones – interoperability, scalability, transactional neutrality, economic isolation.

Keywords: cross-border payment infrastructure; payment system; digital payment token; methodological approaches; economic characteristics of the token; distributed registry; stablecoin; central bank digital currency

For citation: Akulinkin S.S. Economic characteristics of a digital token in a cross-border payment infrastructure based on distributed ledger technology. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2025;18(6):24-32. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-24-32

ВВЕДЕНИЕ

Традиционные трансграничные системы платежей предоставляют много возможностей для контроля над платежными транзакциями между государствами, но в то же время уязвимы перед политически ангажированными оппонентами со стороны ряда стран. Технология распределенного реестра (далее – ТРР) предлагает децентрализованную архитектуру ключевых экономических субъектов в трансграничной платежной инфраструктуре (далее – ТПИ), что значительно увеличивает ее устойчивость, но вместе с тем создает новые вызовы для безопасности и регулируемости.

В более широкой перспективе формирование ТПИ нового поколения обусловлено необходимостью преодоления проявлений неэффективности в трансграничных платежах, исследованных Банком международных расчетов, таких как «высокие издержки, низкая скорость, ограниченный доступ и недостаточная прозрачность» [1], а также институциональной фрагментарности, спровоцированной политическими противоречиями последних лет. В этой связи системы оборота токенов в платежных инфраструктурах могут служить универсальным инструментом осуществления трансграничных платежей [2]. Внедрение инновационных технологий, совместимость регуляторных стандартов и сотрудничество между различными участниками рынка являются ключевыми факторами успешной модернизации ТПИ, функционирование которой сопровождается минимизацией рисков нарушения бесперебойности осуществления трансграничных платежей за счет использования принципа децентрализации ключевых субъектов инфраструктуры.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЛАТЕЖНОГО ТОКЕНА

В настоящее время существенные характеристики платежного токена как экономического актива и элемента финансовой инфраструктуры недостаточно исследованы и требуют научно разработанной методологии, способной отразить его экономическую природу.

Для того, чтобы определить степень важности, базовое значение той или иной экономической характеристики цифрового платежного токена в ТПИ, обратимся сначала к универсальному списку экономических характеристик абстрактного объекта – товара, актива, инструмента, ресурса или механизма (табл. 1), а затем воспользуемся широкими возможностями шести основных методологических подходов.

Гетеродоксальный подход позволяет использовать токены в ТПИ, поскольку предполагает комплексный, междисциплинарный способ формирования платежной инфраструктуры, включающий альтернативные экономические теории и инновационные технологические решения. Он также расширяет рамки экономического анализа, в том числе за счет разработки альтернативных моделей эмиссии и обеспечения стоимости платежного токена. Примером может служить концепция стейблкоинов и различные модели их обеспечения [3], а гетеродоксальные теории стоимости позволяют по-новому осмыслить роль доверия как экономической характеристики токена [4]. По мнению учёных из Финансового университета, доверие и другие признаки сферы децентрализованных финансов определяют потенциал воспроизведения финансовых отношений на децентрализованной основе [5].

Анализ взаимодействия разных элементов платежной инфраструктуры способствует созданию более устойчивых и адаптивных моделей. В рамках **гетеродоксального подхода** технология распределенного реестра предлагает новые возможности для исполнения трансграничных платежей, благодаря которым можно выйти за рамки традиционного законодательства, создать юридическую неопределенность и преодолеть одно из самых значительных препятствий – отсутствие единых международных стандартов и регулирования. **Гетеродоксальный подход** позволяет также интегрировать эту технологию в существующую банковскую инфраструктуру, обеспечив децентрализацию и безопасность с сохранением централизованного контроля над ключевой подсистемой ТПИ – оборотом платежных токенов.

Системный подход предоставляет возможность рассматривать платежный токен как структурный

Таблица 1 / Table 1

Экономические характеристики абстрактного объекта / Economic characteristics of an abstract object

Характеристика / Characteristic	Тип / Type	Описание / Description
Ценность	Стоимостный	Субъективная или рыночная полезность объекта
Цена	Стоимостный	Количественное выражение стоимости в деньгах
Себестоимость	Стоимостный	Затраты на производство/создание объекта
Маржинальность	Стоимостный	Разница между ценой и затратами
Обеспеченность	Стоимостный	Наличие обеспечения активами или обязательствами
Назначение	Функциональный	Цель использования объекта
Полезность	Функциональный	Способность удовлетворять потребности
Мультифункциональность	Функциональный	Возможность выполнять несколько экономических функций
Эквивалентность	Функциональный	Эквивалентность объекта во всех транзакциях
Стабильность стоимости	Временный	Устойчивость к инфляции/девальвации
Срок существования	Временный	Насколько долго сохраняет свойства
Амортизация	Временный	Потеря ценности с течением времени
Скорость обращения	Временный	Количество циклов использования за единицу времени
Ликвидность	Рыночный	Способность быть быстро проданным или обменянным
Волатильность	Рыночный	Изменчивость цены или ценности
Эластичность спроса и предложения	Рыночный	Чувствительность к изменению цены
Рыночная глубина	Рыночный	Объем предложения и спроса на объект
Конкурентоспособность	Рыночный	Способность выдерживать конкуренцию с аналогами
Правовой статус	Институциональный	Признание в рамках юридической системы
Регулируемость	Институциональный	Степень подверженности нормативному контролю
Правовая совместимость	Институциональный	Способность использоваться в разных странах/режимах
Налоговый режим	Институциональный	Особенности налогообложения, связанные с объектом
Прозрачность	Институциональный	Возможность отслеживания прав собственности и операций
Интероперабельность	Технологический	Способность взаимодействовать с другими объектами и системами
Масштабируемость	Технологический	Способность сохранять свойства при росте числа пользователей/операций
Транзакционная нейтральность	Технологический	Возможность настройки или автоматизации функций
Экономическая обособленность	Технологический	Способность функционировать без внешнего управления
Киберустойчивость	Технологический	Защищенность от цифровых угроз
Доверие	Поведенческий	Уровень субъективного или коллективного принятия
Информационная асимметрия	Поведенческий	Степень различий в знаниях между сторонами
Прогнозируемость	Поведенческий	Возможность предсказать поведение объекта
Мотивационный эффект	Поведенческий	Способность вызывать действия
Сетевой эффект	Системный	Рост ценности объекта по мере роста числа пользователей
Системная значимость	Системный	Влияние на устойчивость и стабильность всей системы
Интегративность	Системный	Способность быть частью более широкой инфраструктуры или экосистемы
Трудоемкость создания	Ресурсный	Объем человеческого капитала, необходимого для производства
Капиталоемкость	Ресурсный	Инвестиционные затраты
Энергозатратность	Ресурсный	Ресурсная нагрузка
Экологическая устойчивость	Ресурсный	Соответствие принципам устойчивого развития

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

элемент сложной финансовой системы. В рамках этой парадигмы токен выполняет функцию осуществления платежной транзакции и становится элементом, обеспечивающим целостность и согласованность работы в трансграничной платёжной системе [6]. Системный подход, предложенный Л. фон Берталанфи [7] и развитый в трудах С. Опнера [8], позволяет анализировать сложные объекты, обладающие внутренней структурой, связями и взаимодействием с внешней средой. Его применение к проектированию цифровых платежных токенов позволяет раскрыть внутреннюю логику функционирования этих инструментов и их роль в ТПИ.

В контексте общей теории систем цифровой платежный токен можно рассматривать как элемент открытой системы, включенной в более широкую социально-экономическую и финансово-технологическую среду. Такой токен не является изолированной сущностью, а представляет собой подсистему, тесно связанную с другими участниками платежной индустрии — пользователями, системами платежей, валидаторами, регуляторами, а также с технологическими элементами — распределенными реестрами и смарт-контрактами. Через призму этого подхода платежный токен выступает как носитель стоимости, информации и прав собственности, оборот которого осуществляется в ТПИ на основе принципов обратной связи, адаптации и системной устойчивости. Здесь важным становится анализ механизмов согласования между элементами системы, оценки устойчивости при внешних шоках, а также идентификация границ платежного пространства.

Предлагаемый вариант *системного подхода* позволяет перейти от описания к проектированию цифровых платежных токенов как управляемых объектов в рамках платежной инфраструктуры. При таком подходе токен рассматривается как функциональный элемент, поддающийся формализации, оптимизации и контролю, что выражается в возможности описания таких параметров, как объем эмиссии, правила обращения и условия интеграции в платежные процессы. Данный подход делает возможным моделирование токена в рамках целевых функций ТПИ, оценку альтернативных конфигураций, проведение сценарного анализа и управление жизненным циклом токена.

Системный подход позволяет, во-первых, сформулировать целостное представление о платежном токене как элементе ТПИ, находящемся в непрерывном взаимодействии с множеством внешних факторов. Во-вторых, он предоставляет методологическую основу для формализации экономических

характеристик токена: обеспеченности, стабильности стоимости, ликвидности и волатильности. Указанный подход применим и при формировании общих принципов платежной инфраструктуры нового поколения.

Системный подход позволяет также выявить динамическую взаимосвязь токена с внешней средой, придать этой структуре управляемую форму и определить четыре базовые экономические характеристики платежных токенов, обладающих высокой степенью системной значимости, институциональной встраиваемости и экономической устойчивости в составе ТПИ на основе технологии распределенного реестра:

1. *Обеспеченность* — ключевая экономическая характеристика для формирования доверия к токену за пределами юрисдикции эмитента.

2. *Стабильность стоимости* — способность сохранять относительно стабильную покупательную способность при расчетах в разных валютных зонах. Одним из критически значимых условий эффективности платежного токена в ТПИ является предсказуемость и относительная стабильность его стоимости во времени, что особенно актуально в ситуации мультивалютного расчета между контрагентами, базирующимися в различных юрисдикциях.

3. *Ликвидность* — возможность быстрой конвертации в иностранные валюты, другие токены или активы без значительных издержек. Платежный токен должен обладать высокой внутрисистемной и межсистемной ликвидностью, обеспечивающей мгновенную конвертацию в иные формы стоимости или другие токены.

4. *Волатильность*. Рыночная цена токена должна иметь низкую волатильность по отношению к основным мировым валютам, использующимся для обеспечения расчетов в международной торговле, особенно на краткосрочном горизонте.

Структурно-функциональный подход обеспечивает аналитическое представление об обороте платежного токена в ТПИ. Подсистема оборота цифровых токенов выступает посредником между другими подсистемами ТПИ на основе технологии распределенного реестра и включает смарт-контракты, каналы обмена информацией, валидационные узлы и другие элементы. Функционал такой подсистемы заключается в передаче стоимости и в активации механизмов развертывания платежных процессов как основных структурных элементов ТПИ.

На принципах *структурно-функционального подхода* предлагается гибридная модель ТПИ, включающая специализированные узлы, где сосредоточены

подсистемы эмиссии и обращения централизованно выпускаемых платежных токенов, к которым могут относиться стейблкоины и цифровые валюты центральных банков.

Применение **кибернетического подхода** для формирования ТПИ на основе ТРР призвано обеспечить ее способность к саморегуляции, адаптации и интеграции с существующими международными и национальными финансовыми структурами. Данный подход вносит в анализ подсистемы оборота токенов представление о ее функционировании в режиме обратной связи и самонастройки. Токен, наделенный алгоритмами регулирования предложения и управления рисками, становится активом, способным функционировать в условиях неопределенности. Работы Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко [9] и Е.С. Зеленевой [10] показывают, что токены являются новым элементом финансовой системы.

Важнейшими принципами **кибернетического подхода** являются:

- **системность**: все элементы системы находятся во взаимосвязи и взаимодействуют друг с другом, образуя целостную структуру;
- **обратная связь**: система должна иметь возможность
- самокоррекции через анализ и обработку получаемой информации, что
- позволяет ей адаптироваться к изменениям внешней среды;
- **саморегуляция**: системы, обладающие механизмами обратной связи, могут регулировать свои процессы без внешнего вмешательства;
- **адаптивность**: способность системы изменяться в ответ на изменения внешней среды, обеспечивая устойчивое функционирование.

Применительно к платежной индустрии эти принципы применимы для формирования ТПИ, в которую интегрированы новые цифровые технологии. Таким образом, **кибернетический подход** позволяет выделить значимые для подсистемы оборота токенов в ТПИ следующие вспомогательные экономические характеристики платежного токена:

а) Интероперабельность. Экономическая эффективность токена обусловлена его технической и правовой совместимостью с различными системами платежей, сетями распределенного реестра и банковскими системами. Интероперабельность снижает транзакционные издержки и препятствия, связанные с фрагментацией платежной инфраструктуры. Она также позволяет токену быть включенным в мультивалютные платежные каналы и системы с различной степенью централизации;

б) Масштабируемость. Способность обслуживать увеличивающийся объем платежей без роста издержек или потери скорости обработки, что предполагает устойчивость экономической модели токена в части минимального влияния увеличения спроса на транзакционные комиссии;

в) Транзакционная нейтральность. Платежный токен должен быть нейтрален по отношению к субъекту транзакции, не дискриминируя его по географическим или институциональным признакам. Такая нейтральность обеспечивает его универсальность и снижает риски доступности ТПИ. Экономически это проявляется в снижении внешних воздействий, связанных с правовыми, политическими и валютными ограничениями;

г) Экономическая обоснованность. Для эффективного функционирования ТПИ токен должен обладать определенной степенью экономической автономности от эмитента, чтобы не утрачивать доверие при изменении политики отдельных субъектов, что предполагает наличие механизмов саморегулирования, децентрализованной эмиссии либо встроенных в смарт-контракты ограничений на внешнее вмешательство.

Прагматический подход связывает теоретические модели с практическими условиями применения токена. Он оценивает платежный токен с точки зрения его способности удовлетворять конкретные потребности экономических субъектов, обеспечивать снижение транзакционных издержек, сокращать сроки расчетов и повышать доступность трансграничных платежных сервисов.

К числу классических представителей и последователей **прагматического подхода** в науке относятся Ч. С. Пирс [11] и У. Джеймс [12], академические труды которых являются основополагающими для применения данного подхода при проектирования цифровых платежных токенов в ТПИ.

Прагматический подход к формированию ТПИ предлагает имплементацию абстрактно-теоретических моделей в практико-ориентированную систему, функционирующую в конкретных экономических условиях. Подход позволяет проектировать платежные токены как инструменты для реального использования на практике, для решения конкретных задач: снижения транзакционных издержек, повышения скорости расчетов, обеспечения непрерывного доступа к платежным сервисам в условиях внешнего давления. Здесь важны и теоретические свойства токена, и его фактическая полезность для экономических субъектов.

Прагматический подход позволяет также разрабатывать количественные характеристики токенов, включая такие параметры, как время подтверждения транзакции и ее стоимость, ценовую волатильность, ликвидность и другие. Это особенно важно в условиях быстро меняющихся регуляторных режимов, технологических стандартов и пользовательских предпочтений. В условиях фрагментированной международной платежной среды, неопределенности правовых режимов и технологической конкуренции этот подход оказывается методологически оправданным и необходимым для формирования инновационной ТПИ на основе ТРР.

Ряд научных работ подтверждает, что *прагматический подход* активно применяется для проектирования платежных токенов. З. Какушадзе и Р.П. Руссо исследовали прагматические аспекты экономики токенов в конкретных приложениях и выделили их роль как рабочих инструментов для практического применения [13]. Исследуя различные модели поддержки цифровых платежных систем с помощью технологии распределенных реестров, Дж. Гуделл не только с научно-практической точки зрения оценил роль токенов в цифровых платежных системах, но и представил их классификацию [14].

В целом *прагматический подход* помогает сосредоточиться на том, как токены функционируют в конкретных сценариях осуществления трансграничных платежей. В формировании ТПИ со встроенными механизмами оборота цифровых платежных токенов *прагматический подход* реализуется через анализ их полезности в конкретных случаях, ориентируясь на операционные показатели скорости и стоимости, разработку и регулирование токенов, основанных на опыте применения, и адаптивную токеномику, учитывающую экономические условия и поведение участников.

Институциональный подход, фокусируясь на нормативных контекстах функционирования платежного токена в ТПИ, позволяет учитывать различия в правовых режимах разных государств и определять соответствие его использования международным стандартам (например, рекомендациям FATF, G20, IOSCO), а также анализировать потенциал институционального принятия токена как легитимного средства трансграничного платежа.

Институциональный подход в финансах рассматривает экономические процессы через призму правил, норм, организаций и институтов, формирующих поведение экономических субъектов. Дж. Коммонс, отмечая роль юридических норм и социальных институтов в экономических действиях, подчеркивал:

экономическое поведение всегда вписано в правовой и организационный контекст [15]. Введенное ученым понятие «титул собственности» сегодня приобретает новые характеристики в связи с ростом дискурса относительно экономического содержания цифрового токена. По оценке Б. Кауфмана, теория Дж. Коммонса дополняет неоклассическую теорию, конкретизируя понятие институциональной инфраструктуры, в рамках которой осуществляется рыночный обмен [16]. В нашей стране *институциональный подход* был успешно использован С. В. Криворучко, В. Л. Достовым, П. М. Шустом, И. А. Ризвановой для разработки методологии типизации финансовых услуг с целью защиты прав потребителей [17].

Институциональный подход дает мощный аналитический инструмент для разработки и оценки цифровых платежных токенов в ТПИ на основе технологии распределенного реестра, функционирующими в различных правовых, финансовых и технологических режимах. Исследования показывают, что правовая определенность цифровых токенов прямо влияет на скорость их принятия в трансграничных платежных транзакциях. В этой связи очень важно, что данный подход является основой для обеспечения легитимации цифрового платежного токена в ТПИ, поскольку он не существует вне институциональной среды. Для того чтобы платежный токен мог функционировать, система его оборота должна быть частью платежной инфраструктуры, кроме того, он должен быть признан в рамках юридических систем, налоговых режимов и процедур ПОД/ФТ. Данное утверждение инвариантно к цифровым валютам центрального банка, стейблкоинам и другим токенам. Подход позволяет определить, какие институты должны быть изменены или дополнены, чтобы токен мог легально использоваться. Например, применение стейблкоинов в трансграничных платежах требует согласования с валютным законодательством, законами о платежных системах, а также межгосударственными соглашениями.

Описанная совокупность методологических подходов оптимальна для формирования экономических характеристик платежного токена в ТПИ, поскольку она всесторонне отражает сложность объекта, балансирует между теорией и практикой, инновациями и нормативными ограничениями, а также учитывает технические, экономические и институциональные аспекты. Ключевые экономические характеристики платежного токена в ТПИ на основе технологии распределенного реестра, сформулированные на базе данной методологии, представлены в табл. 2.

Таблица 2 / Table 2

Экономические характеристики платежного токена в трансграничной платежной инфраструктуре на основе технологии распределенного реестра / Economic characteristics of a payment token in a cross-border payment infrastructure based on distributed ledger technology

Характеристика / Characteristic	Категория / Category
Обеспеченность	Основная
Стабильность стоимости	Основная
Ликвидность	Основная
Волатильность	Основная
Интероперабельность	Вспомогательная
Масштабируемость	Вспомогательная
Транзакционная нейтральность	Вспомогательная
Экономическая обособленность	Вспомогательная

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

ВЫВОДЫ

Интеграция вышеперечисленных подходов формирует взаимодополняющую методологию формирования ТПИ на основе технологии распределенного реестра со встроенной подсистемой оборота цифровых платежных токенов, обладающих основными и вспомогательными экономическими характеристиками:

- **гетеродоксальный** подход расширяет экономические рамки и определяет целесообразность использования платежных токенов в ТПИ;
- **системный** задает общую структуру и выделяет основные экономические характеристики платежного токена в такой инфраструктуре;
- **структурно-функциональный** связывает технологию и экономику;
- **кибернетический** обеспечивает представление о саморегуляции и на основе присущих ему принципов позволяет определить вспомогательные экономические характеристики платежного токена;
- **прагматический** гарантирует ориентацию на реальные потребности участников платежной индустрии;

- **институциональный** создает основу определения требований и предложений по формированию нормативной правовой базы.

Рассмотренные через призму указанных методологических подходов к формированию ТПИ экономические характеристики платежного токена имеют различное значение, поэтому мы разделили их на основные и вспомогательные. В категорию базовых, имеющих наибольшее значение при проектировании цифрового платежного токена в ТПИ, включены обеспеченность, стабильность стоимости, ликвидность и волатильность. В категорию вспомогательных, второстепенных характеристик вошли интероперабельность, масштабируемость, транзакционная нейтральность и экономическая обособленность. Вместе с тем в рамках будущих исследований для первой и второй категорий характеристик целесообразно определить количественные целевые параметры и экономическую модель.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету при Правительстве Российской Федерации. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация.

ACKNOWLEDGEMENTS

The article is based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Enhancing Cross-border Payments Stage 1 report to the G20. Financial Stability Board. 2020. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P090420-1.pdf>
2. Акулинкин С.С., Криворучко С.В., Лопатин В.А. Особенности и модели функционирования платежной инфраструктуры. *Финансы и кредит*. 2025;2(31):43–60. DOI: 10.24891/fc.31.2.43
3. Aldasoro I., Aquilina M., Lewrick U., Sang Hyuk Lim. Stablecoin growth – policy challenges and approaches. BIS Bulletin. 108. 2025. URL: <https://www.bis.org/publ/bisbull108.pdf>
4. Ingham G. The nature of money, Economic Sociology: European Electronic Newsletter. 2004. ISSN 1871–3351. Max Planck Institute for the Study of Societies. Cologne. 5(3):18–28.
5. Абрамова М.А., Криворучко С.В., Луняков О.В., Фиапшев А.Б. Теоретико-методологический взгляд на предпосылки возникновения и особенности функционирования децентрализованных финансов. *Финансы: теория и практика*. 2025;29(1):80–96. DOI: 10.26794/2587–5671–2025–29–1–80–96
6. Акулинкин С.С. Децентрализация элементов платежной инфраструктуры как фактор устойчивости системы трансграничных платежей. *Экономическая безопасность*. 2025;8(4). DOI: 10.18334/ecsec.8.4.123121
7. Bertalanffy L. General System Theory – A Critical Review. *General Systems*. 1962; VII:1–20. URL: https://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html.
8. Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. М.: Советское радио; 1969. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/optner.pdf>
9. Морозко Н.И., Диценко В.Ю. Механизмы децентрализованного финансирования: проблемы и возможности. *Экономика. Налоги. Право*. 2025;18(1):63–72. DOI: 10.26794/1999–849X-2025–18–1–63–72
10. Зеленева Е.С., Ильинская В.П. Возможности и риски токенизации банковских депозитов в России. *Банковское дело*. 2025;2:26–31.
11. Peirce Ch. What Pragmatism Is. *The Monist*. 1905;15(2):161–181. DOI: 10.5840/monist190515230
12. Джеймс У. Прагматизм: новое название для некоторых старых методов мышления: Популярные лекции по философии. Пер. с англ. Изд. 3-е. М.: ЛКИ; 2011. 240 с.
13. Kakushadze Z., Russo R. Blockchain: Data Malls, Coin Economies and Keyless Payments. 2018. DOI: 10.48550/arXiv.1802.07422
14. Goodell J. Token-Based Payment Systems. 2024. DOI: 10.48550/arXiv.2207.07530
15. Commons J. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1936;26(1):237–249.
16. Kaufman B. The Institutional Economics of John R. Commons: Complement and Substitute for Neoclassical Economic Theory. *Socio-Economic Review*. 2008;5. DOI: 10.1093/ser/mwl016
17. Криворучко С.В., Достов В.Л., Шуст П.М., Ризванова И.А. Методология типизации финансовых услуг в контексте защиты прав потребителей. *Креативная экономика*. 2024;18(5):1289–1308. DOI: 10.18334/se.18.5.120986

REFERENCES

1. Enhancing Cross-border Payments Stage 1 report to the G20. Financial Stability Board. 2020. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P090420-1.pdf>
2. Akulinkin S.S., Krivoruchko S.V., Lopatin V.A. Features and models of functioning of payment infrastructure. *Finansy i kredit = Finance and credit*. 2025. № 2(31):43–60. (In Russ.). DOI: 10.24891/fc.31.2.43.
3. Aldasoro I., Aquilina M., Lewrick U., Sang Hyuk Lim. Stablecoin growth – policy challenges and approaches. BIS Bulletin. 108. 2025. URL: <https://www.bis.org/publ/bisbull108.pdf>
4. Ingham G. The nature of money, Economic Sociology: European Electronic Newsletter. 2004. ISSN 1871–3351. Max Planck Institute for the Study of Societies. Cologne. 5(3):18–28.
5. Abramova M.A., Krivoruchko S.V., Lunyakov O.V., Fiapshev A.B. Theoretical and methodological view on the prerequisites for the emergence and features of the functioning of decentralized finance. *Finance: Theory and Practice*. 2025;29(1):80–96. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587–5671–2025–29–1–80–96.
6. Akulinkin S.S. Decentralization of elements of payment infrastructure as a factor in the sustainability of the cross-border payment system. *Ekonomicheskaya bezopasnost = Economic security*. 2025;8(4). (In Russ.). DOI: 10.18334/ecsec.8.4.123121.
7. Bertalanffy L. General System Theory – A Critical Review. *General Systems*. 1962; VII:1–20. URL: https://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html.

8. Optner S. Systems analysis for solving business and industrial problems. Moscow: Soviet Radio. 1969. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/optner.pdf> (In Russ.).
9. Morozko N.I., Didenko V. Yu. Mechanisms of decentralized financing: Problems and possibilities. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law.* 2025;18(1):63–72. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999–849X-2025-18-1-63-72.
10. Zeleneva E.S., Ilyinskaya V.P. Possibilities and risks of tokenization of bank deposits in Russia. *Bankovskoye delo = Banking.* 2025;2:26–31. (In Russ.).
11. Peirce Ch. What Pragmatism Is. *The Monist.* 1905;15(2):161–181. DOI: 10.5840/monist190515230
12. James W. Pragmatism: A new name for some old methods of thinking: Popular lectures on philosophy. Trans. from English. 3rd ed. Moscow: LKI; 2011. 240 p. (In Russ.).
13. Kakushadze Z., Russo R. Blockchain: Data Malls, Coin Economies and Keyless Payments. 2018. DOI: 10.48550/arXiv.1802.07422
14. Goodell J. Token-Based Payment Systems. 2024. DOI: 10.48550/arXiv.2207.07530
15. Commons J. Institutional Economics. *American Economic Review.* 1936;26(1):237–249.
16. Kaufman B. The Institutional Economics of John R. Commons: Complement and Substitute for Neoclassical Economic Theory. *Socio-Economic Review.* 2008;5. DOI: 10.1093/ser/mwl016
17. Krivoruchko S.V., Dostov V.L., Shust P.M., Rizvanova I.A. Methodology of typification of financial services in the context of consumer rights protection. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy.* 2024;18(5):1289–1308. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.18.5.120986.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Станислав Сергеевич Акулинкин — кандидат экономических наук, научный сотрудник Института финансовых исследований, доцент кафедры «Финансовые технологии», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; генеральный директор АО «Транскрипт», член Совета по финансово-промышленной и инвестиционной политике Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, руководитель рабочей группы «Цифровые технологии и системы» Общественного совета при Росимуществе, Москва, Российская Федерация

Stanislav S. Akulinkin — Cand. Sci. (Econ.), Researcher at the Institute of Financial Research, Assoc. Prof. of Department of Financial Technologies, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; General Director of Transcript JSC, Member of the Council on Financial, Industrial and Investment Policy of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation, Head of the Digital Technologies and Systems Working Group of the Public Council under the Federal Property Management Agency, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0001-9052-6492>
akulinkin@gmail.com

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 09.07.2025; принята к публикации 22.09.2025.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was received 09.07.2025; accepted for publication 22.09.2025

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-33-41

УДК 339.9:658.114.5(045)

JEL F51, F23, G15, O33

Формирование бизнес-экосистем в условиях международных экономических ограничений

А.Г. Глебова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования – институциональные, организационные и рыночные механизмы формирования и трансформации бизнес-экосистем в условиях санкционного давления. **Цель** работы – выявить факторы, стимулирующие или сдерживающие развитие экосистемного взаимодействия в российских компаниях, а также установить характер и особенности отраслевых и межотраслевых моделей, формирующихся в ответ на разрушение глобальных цепочек. **Актуальность** обусловлена беспрецедентным масштабом современных санкционных ограничений в отношении России и отсутствием полного понимания того, как они влияют на структурную организацию бизнеса. **Гипотеза** исследования состоит в том, что международные ограничения, препятствующие развитию российских бизнес-экосистем (через разрыв глобальных связей), одновременно стимулируют их ускоренное формирование на национальном и региональном уровне (через необходимость восполнения утраченных связей и рынков). **Методологической** основой послужил междисциплинарный подход, сочетающий анализ современной литературы по экономике санкций и бизнес-экосистемам, обзор статистических данных и кейсов российских компаний, а также сравнительный анализ опыта других стран, находившихся под санкциями. **Результаты** изучения показали, что крупнейшие российские корпорации продемонстрировали высокую адаптивность к внешним шокам, действовав механизмы горизонтальной и вертикальной кооперации, диверсификации каналов поставок и выстраивания новых технологических и логистических цепочек. Существенную роль в этом процессе сыграло государство, выступающее не только регулятором, но и активным участником формирующихся экосистем через программы поддержки, импортозамещения и технологических субсидий. **Научная новизна** работы заключается в системном подходе к анализу двойственного эффекта санкций на экономику: с одной стороны, санкции ограничивают доступ к технологиям, капиталу и глобальным рынкам, а с другой – активизируют процессы выстраивания замкнутых корпоративных, отраслевых и межотраслевых экосистем, адаптированных к внутренним ресурсам и альтернативным внешним связям. Сделан **вывод** о том, что в условиях санкций экосистемная модель развития проявила высокую жизнеспособность, особенно в отраслях с высокой концентрацией капитала, цифровизации и государственной вовлеченности. В то же время выявлены ключевые ограничения: технологическое отставание, кадровый дефицит, снижение внешнего финансирования и риски монополизации внутреннего рынка. Перспективы дальнейших исследований в этом направлении связаны с количественной оценкой эффективности экосистемной модели в сравнении с традиционными формами хозяйствования, анализом новых региональных партнерств и институциональных условий формирования международных экосистемных альянсов.

Ключевые слова: бизнес-экосистемы; международные санкции; глобальные цепочки стоимости; цифровизация; финтех; инновационные стратегии; корпоративные стратегии

Для цитирования: Глебова А.Г. Формирование бизнес-экосистем в условиях международных экономических ограничений. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(6):33-41. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-33-41

ORIGINAL PAPER

Formation of Business Ecosystems in the Context of International Economic Constraints

A.G. Glebova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the research is the institutional, organizational and market mechanisms of formation and transformation of business ecosystems in the context of sanctions pressure. **The aim of the** work is to identify the factors stimulating or constraining the development of ecosystem interaction in Russian companies, as well as to establish the nature and features of industry and intersectoral models that are formed in response to the disruption of global chains. **The relevance**

© Глебова А.Г., 2025

is due to the unprecedented scale of modern sanctions restrictions against Russia and the lack of a full understanding of how they affect the structural organization of business. **The hypothesis** of the study is that international restrictions that hinder the development of Russian business ecosystems (through the severance of global ties) simultaneously stimulate their accelerated formation at the national and regional levels (through the need to replenish lost connections and markets). **The methodological basis** was an interdisciplinary approach combining the analysis of modern literature on the economics of sanctions and business ecosystems, a review of statistical data and cases of Russian companies, as well as a comparative analysis of the experience of other countries under sanctions. **The results of the study** showed that the largest Russian corporations have demonstrated high adaptability to external shocks, using mechanisms of horizontal and vertical cooperation, diversification of supply channels and building new technological and logistics chains. A significant role in this process was played by the state, which acts not only as a regulator, but also as an active participant in emerging ecosystems through programs of support, import substitution and technological subsidies. **The scientific novelty** of the work lies in a systematic approach to analyzing the dual effect of sanctions on the economy: on the one hand, sanctions restrict access to technology, capital and global markets, and on the other, they activate the processes of building closed corporate, sectoral and intersectoral ecosystems adapted to internal resources and alternative external relations. **It is concluded** that under the conditions of sanctions, the ecosystem model of development has shown high viability, especially in industries with a high concentration of capital, digitalization and government involvement. At the same time, key limitations have been identified: technological backwardness, staff shortages, reduced external financing, and risks of monopolization of the domestic market. The prospects for further research in this area are related to a quantitative assessment of the effectiveness of the ecosystem model in comparison with traditional forms of management, an analysis of new regional partnerships and institutional conditions for the formation of international ecosystem alliances.

Keywords: business ecosystems; international sanctions; global value chains; digitalization; fintech; innovation strategies; corporate strategies

For citation: Glebova A.G. Formation of business ecosystems in the context of international economic constraints. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law*. 2025;18(6):33-41. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-33-41

ВВЕДЕНИЕ

Российская экономика с середины 2010-х гг. работает в условиях нарастающих внешних ограничений — в первую очередь международных санкций, существенно усиленных в 2022 г. Под «бизнес-экосистемой» в современном контексте понимается сложившийся комплекс взаимосвязанных компаний, сервисов и партнерств, совместно создающих ценность и поддерживаемых общей инфраструктурой или платформой. В России понятие экосистемы нередко относят к многоотраслевым группам сервисов вокруг крупных компаний («Сбер», «Яндекс», VK, Т-Технологии и др.) с едиными цифровыми платформами и данными о пользователях (*табл. 1*).

Формирование таких бизнес-экосистем происходит на фоне необходимости адаптации к внешнему давлению — ограничению доступа к иностранным рынкам, технологиям, инвестициям. Международные экономические санкции, затрудняя доступ к поставщикам, финансовым ресурсам, потребителям и технологиям, создают тем самым новые реалии, в которых компаниям приходится функционировать. С другой стороны, санкции могут выступать своеобразным «триггером» перестройки экономики, стимулируя компании к поиску внутренних резервов и новых партнерств¹.

АДАПТАЦИЯ КОМПАНИЙ И ЗАРОЖДЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ ПОД САНКЦИОННЫМ ДАВЛЕНИЕМ

Установлено, что после введения санкций российские фирмы в большинстве своем сумели относительно быстро адаптироваться, применяя комплекс мер, которые заложили основы новых экосистемных связей. Эмпирические данные свидетельствуют, что санкции 2014–2015 гг. и последующие имели лишь временный негативный эффект на финансовые показатели компаний. Уже через два года после первых ограничений целевые фирмы не демонстрировали отставания от несанкционированных аналогов [1]. После начального снижения выручки и занятости бизнесы перешли к стратегиям выживания и развития, включавшим: реорганизацию корпоративной структуры (выделение или перeregistration подразделений для обхода санкций), реструктуризацию цепочек поставок, поиск альтернативных рынков сбыта и активное привлечение государственной поддержки. Эти адаптивные шаги помогли компенсировать ущерб: по данным одного исследования, уже через два года после санкций 2014 г. финансовые результаты санкционных компаний сравнялись с другими компаниями [1].

¹ Мир в лабиринте санкций: промышленная политика на перепутье. Доклад НИУ ВШЭ. Симачев Ю.В., науч. ред. НИУ

«Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2024. 162 с. URL: <https://indpolicy.hse.ru/mirror/pubs/share/918374473.pdf>

Таблица 1 / Table 1

**Соответствие крупнейших российских компаний ключевым критериям бизнес-экосистем /
Compliance of major Russian companies with the key criteria of business ecosystems**

Критерий / Criterion	Сбер / Sber	Яндекс / Yandex	VK / VK	T-Технологии / T-Technologies
1. Платформенное ядро / Platform core	Да (Сбер ID, платформа Сбера)	Да (Яндекс ID, Яндекс Облако)	Да (VK ID, VK Cloud)	Да (T-ID, суперприложение, T-Cloud)
2. Мультисервисность (финансы, торговля, развлечения и т.п.) / Multiservice offering (finance, commerce, entertainment, etc.)	Да (банкинг, здоровье, маркет, кино, авто, недвижимость)	Да (поиск, маркет, еда, такси, музыка, авто, аренда)	Да (соцсети, музыка, видео, VK Pay, e-commerce)	Да (банкинг, страхование, инвестиции, образование, путешествия, еда, e-commerce, юридические сервисы для бизнеса)
3. Замкнутость потребления / удержание клиента внутри экосистемы / Closed consumption loop / customer retention within the ecosystem	Да (СберПрайм, скидки, пакетные услуги)	Да (Яндекс Плюс, кешбэк, подписки)	Да (VK Combo, эксклюзивный контент)	Да (единые пакеты услуг, кросс-интеграция между сервисами)
4. Интеграция внешних партнёров / Integration of external partners	Да (СПИКи, интеграции с e-commerce, API B2B)	Да (поиск по внешним сервисам, логистика, API для партнёров)	Да (геймеры, стримеры, VK Mini Apps)	Да (внешние API, партнёрские программы: страхование, travel, ритейл, API-сервисы для ИП и малого бизнеса)
5. Централизованное управление данными и персонализация / Centralized data management and personalization	Да (анализ данных Сбера, сквозная BI)	Да (big data, персональные рекомендации, автопоиск)	Да (соцграф, рекомендательная система, реклама)	Да (поведенческая аналитика, кредитный scoring,нейросети)
6. Стратегия и позиционирование как экосистемы (публичная) / Public strategy and ecosystem positioning	Да (СберЭкосистема – официальный бренд)	Да (позиционируется как мультисервисная экосистема)	Да (официальная стратегия VK как экосистемы)	Да (бренд «Т» как единое экосистемное ядро)

Источник / Source: разработано автором / compiled by the author.

Особенно важную роль сыграло государство как участник экосистемы. Правительство РФ предоставило пострадавшим фирмам льготные кредиты и субсидии, смягчив эффект от потери доступа к зарубежному финансированию. Например, были расширены программы финансирования через государственные банки и фонды развития, что позволило компаниям инвестировать в освоение новых экспортных направлений (вместо рынков ЕС) или в локальные проекты внутри страны [2]. Государственная политика импортозамещения, развернувшаяся еще с 2014 г., к 2022 г. обеспечила снижение доли импорта в ряде критических отраслей — машиностроении, электронике, автомобилестроении [3]. Хотя полностью заменить передовые иностранные технологии быстро не удалось, мно-

гие производители уже сократили зависимость от импорта из «недружественных стран», перейдя на альтернативные поставки — речь идет не только об импортозамещении, сколько о смене источников поставок импорта из дружественных стран.

Опыт 2022 г. подтвердил феномен высокой адаптивности российского бизнеса². Согласно опросным данным НИУ ВШЭ, санкциями 2022 г. было затронуто около 67% российских компаний. Основные негатив-

² Прокудин И.И., Симачёв Ю.В. Российская экономика в новой реальности: как бизнес преодолевает санкции. Проектно-учебная лаборатория экономической журналистики, Факультет экономических наук НИУ ВШЭ. 2024. 22 апр. URL: <https://economics.hse.ru/ecjourn/news/917123236.html> (дата обращения: 02.09.2025).

ные последствия, на которые указывали предприниматели,— рост цен на сырье и материалы, сложности с их импортом и логистические сбои. Тем не менее около 60–70% предприятий не остались пассивными и предприняли те или иные адаптационные меры. Чаще всего бизнес занимался поиском новых поставщиков (внутри страны или в дружественных странах), сокращением издержек, оптимизацией ассортимента и переориентацией на новые рынки сбыта. Примечательно, что лишь 3% компаний пошли на значительное сокращение персонала, тогда как 21% респондентов, наоборот, выбрали инновационный путь — разработку новых продуктов и решений, часто в кооперации с государством. Такие компании, используя кризис как стимул, расширили сотрудничество с государственными заказчиками и программами, что вписывается в логику формирования экосистемы с участием государства.

Экспортно-ориентированные фирмы продемонстрировали лучшую выживаемость: они сумели перенаправить потоки в те страны, которые не присоединились к санкциям. Например, нефтяные компании резко увеличили поставки на китайский, индийский и другие азиатские рынки взамен европейского [4]. В целом предприятия с широкой географией связей оказались устойчивее: глубоко интегрированным в глобальные цепочки создания стоимости странам и компаниям санкции наносят менее разрушительный удар, поскольку они способны перенастроить логистику и сбыт. Это подтверждает, что диверсификация партнерских связей — ключевой фактор устойчивости экосистемы под давлением внешних шоков.

НОВЫЕ ПАРТНЕРСТВА И ПЕРЕСТРОЙКА ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК

Санкционное давление вынудило российский бизнес активно формировать новые горизонтальные и вертикальные связи, создавая, по сути, альтернативные экосистемы взаимодействия взамен разрушенных международных. Горизонтальная диверсификация проявилась в том, что компании стали искать новых поставщиков материалов, компонентов и технологий в странах, не вводящих ограничения. Так, в промышленности наладились каналы параллельного импорта через Турцию, Китай, страны ЕАЭС и др., позволяющие закупать необходимое оборудование и комплектующие в обход прямых запретов [5]. Возникли новые логистические узлы и посредники — своеобразная параллельная торговая экосистема, интегрирующая российских импортеров с зарубежными партнерами. По оценкам экспертов, к концу 2022 г. 40–50% крити-

ческого импорта (например, высокотехнологичного оборудования) стало поступать по альтернативным цепочкам поставок, формируемым за счет партнеров в дружественных юрисдикциях³.

Вертикальная интеграция усилилась в ответ на риски разрыва внешних цепочек. Крупные компании начали брать под контроль больше звеньев производства и дистрибуции, чтобы снизить зависимость. Например, в агропромышленном комплексе наблюдалось сближение производителей сельхозтехники и агрохолдингов: заводы (такие как «Ростсельмаш») налаживали сервисные сети и лизинговые программы совместно с аграриями [6]. В машиностроении и оборонном секторе госкорпорации консолидировали смежников в кластеры под эгидой госконцернов. Такой кластерный подход позволяет создать замкнутые технологические контуры — мини-экосистемы, в которых участники координируются государственным «ядром» для совместного достижения технологической независимости.

Сами санкции во многом простилировали кооперацию и сетевое взаимодействие между предприятиями. Исследования отмечают, что «обратный эффект» санкций заключается в побуждении компаний искать новых партнеров для поставок товаров и услуг как внутри страны, так и за рубежом [7]. Правительство активно поощряет эти процессы: в период санкций роль государства в создании условий для новых партнерств резко возросла. Были запущены платформы для импортозамещения, биржи контактов между производителями и потребителями, программы партнерства крупного бизнеса с малым (например, программы СПИК — специальные инвестиционные контракты, связывающие крупных заказчиков и локальных производителей) [7, с. 18]. Все это формировало структуру экосистемного типа, где различные организации объединяются вокруг задачи замещения выпавших звеньев цепочки.

Международные альянсы нового типа также стали частью формирующихся экосистем. В 2022–2023 гг. Россия укрепила торгово-инвестиционные связи с Китаем, Индией, странами Ближнего Востока. Примером служит ускоренное развитие платежной инфраструктуры: национальная платежная система «Мир» начала интегрироваться с аналогами в дружественных странах (Китайская Union Pay, карты в Турции, Иране и др.), создавая параллельную финансовую экосисте-

³ Карлова Н., Морозов А., Пузанова Е. Ограничения на импорт сдерживают экспорт: результаты опроса предприятий. Банк России. 2023. Янв. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/144420/analytic_note_20230130_dip.pdf (дата обращения: 02.09.2025).

му, независимую от западных Visa/Mastercard. Хотя масштабы таких альянсов пока уступают утраченной интеграции с ЕС/США, закладываются основы *региональных бизнес-экосистем*, ориентированных на Юг–Юго-Восток.

Однако следует отметить, что перестройка сопровождается серьезными издержками. Логистические цепочки удлинились, что привело к росту совокупных издержек на транспортировку и страхование, а также снизило предсказуемость сроков поставок. Кроме того, процесс поиска и установления новых партнёрств оказался длительным и ресурсоёмким. В отдельных высокотехнологичных отраслях, таких как авиастроение и микроэлектроника, возник существенный дефицит критически важных компонентов, восполнить который на момент исследования не удалось из-за ограниченного числа альтернативных поставщиков, способных обеспечить необходимый уровень технологической сложности. Тем не менее уже к концу 2023 г. можно было говорить о становлении в основных отраслях *устойчивых альтернативных экосистем поставок*, снижающих зависимость от инфраструктур и каналов, оказавшихся под санкционным контролем западных государств.

РАЗВИТИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ЭКОСИСТЕМ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

До начала текущего санкционного витка в России уже складывался тренд на создание крупных цифровых экосистем частными корпорациями — прежде всего в финансово-технологическом секторе [8]. К 2021 г. лидирующие банки и ИТ-компании (Сбер, Яндекс, VK, Т-технологии и др.) выстроили мультисервисные платформы, предлагающие широкий спектр услуг от финансов до электронной коммерции. Санкционные ограничения 2022 г. оказали двойственное влияние на эти экосистемы: с одной стороны, усилили стимулы к их развитию, а с другой — создали новые барьеры и вызовы.

Среди ключевых вызовов можно выделить:

1. *Неопределенность дальнейших санкционных мер и конфликт целей*. Необходимость одновременно решать задачи краткосрочной стабилизации и долгосрочного технологического развития [9]. Например, стремление быстро заместить импорт через повышенный протекционизм может вступать в противоречие с задачей стимулировать конкуренцию и инновации. Если экосистемы становятся слишком закрытыми и защищенными от внешней конкуренции, существует риск технологического застоя. Опыт Ирана и КНДР показывает, что ставка на автаркию позволяет достичь

отдельных успехов (развитие отдельных технологий), но в целом ведет к отставанию от мировых лидеров. Для России подобный сценарий нежелателен, поэтому политики пытаются найти баланс между поддержкой национальных экосистем и сохранением открытости к сотрудничеству.

2. Расширение возможностей на внутреннем рынке.

Уход или сокращение деятельности многих западных компаний освободил ниши, которые оперативно заняли отечественные игроки. Например, блокировка популярных зарубежных соцсетей и онлайн-сервисов привела к росту аудитории экосистемы VK (владеющей «ВКонтакте», «Одноклассниками», аналогами YouTube и проч.) — бизнес получил приток пользователей, ранее ориентированных на иностранные продукты [10]. Аналогично уход ряда иностранных ритейлеров и онлайн-площадок способствовал усилению позиций экосистем «Яндекса» (Яндекс. Маркет, Еда, Такси и др.) и Wildberries/Ozon на рынке электронной торговли. Фактически санкции создали новые рыночные возможности для отечественных экосистем: по оценкам⁴, десятки компаний смогли увеличить долю на своих основных рынках или освоить новые ниши именно благодаря изменившейся конкурентной среде.

3. Оптимизация бизнес-структур и пересмотр стратегии.

Ограничение доступа к передовым технологиям и капиталу заставило компании пересматривать портфели сервисов и инвестиций. Согласно исследованию аналитической компании Spektr⁵, крупнейшие цифровые экосистемы России в 2023 г. заметно замедлили темпы экспансии: суммарное количество новых или приобретённых проектов у топ-5 экосистем снизилось на 23% по сравнению с 2022 г. Основной акцент был смешён с масштабного расширения на реализацию стратегии фокусировки, включающей оптимизацию портфеля, консолидацию вокруг ключевых вертикалей и выход из нерентабельных или санкционно уязвимых направлений.

Так, компания МТС закрыла проекты в сегменте «умного дома» и экспериментального видеоконтента. «Яндекс» передал медицинское направление «Яндекс. Здоровье» специализированному игроку, а VK отказалась от дальнейшей поддержки устарев-

⁴ Симачёв Ю.В. и соавторы. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания. НИУ ВШЭ. 2023. URL: <https://www.hse.ru/news/825679686.html> (дата обращения: 02.09.2025).

⁵ Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024–2025 Spektr. 2025. 2 апр. URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog511-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif> (дата обращения: 02.09.2025).

ших мессенджеров (Agent Mail.ru, ICQ). Эти действия отражают общую тенденцию: в условиях ресурсных ограничений и ограниченного доступа к зарубежным технологиям цифровые экосистемы стремятся повысить внутреннюю эффективность за счёт отказа от неключевых активов [11].

По данным Spektr, за период 2022 – начало 2024 гг. крупнейшими экосистемами было запущено 29 новых финансовых сервисов и 22 доставочных проекта e-commerce, при этом доля проектов, направленных на импортозамещение и создание собственных производственных цепочек, выросла с 12 до 19%. Это указывает на стратегическую переориентацию цифровых экосистем на внутренний рынок, а также на их стремление заместить функциональность ушедших иностранных платформ в ключевых сферах потребления.

4. Ограничение доступа к технологиям. Одним из главных барьеров, отмечаемых компаниями, стали санкции на высокие технологии и ИТ-решения. Экосистемы, зависящие от иностранных технологических платформ, столкнулись с прекращением поддержки и обновлений. Крупнейшие ИТ-компании ускоренно переходили на открытое программное обеспечение и отечественные решения: этот вынужденный шаг, с одной стороны, тормозил запуск новых сложных сервисов, а с другой – стимулировал формирование локальной ИТ-экосистемы (сообщества разработчиков open-source, отечественных производителей софта, интеграторов) [12]. Государство поддерживало тренд: были расширены программы грантов и субсидий на разработку российских аналогов популярного ПО, создан реестр отечественного ПО, обязательный к использованию в госорганах.

5. Кадровые и инвестиционные ограничения. Существенной проблемой стала утечка квалифицированных кадров и сжатие венчурного финансирования – критически важных компонентов инновационных экосистем. Санкции и geopolитическая нестабильность привели к отъезду части ИТ-специалистов и предпринимателей за рубеж в 2022 г. Одновременно резко сократился приток капитала в стартапы: зарубежные венчурные фонды практически полностью прекратили вложения в российские проекты. По оценкам, объем венчурного рынка РФ в 2023 г. упал примерно в 22 раза по сравнению с 2021 г. [13]. Далее количество сделок только снижалось, а остающиеся активные инвесторы – главным образом государственные институты и корпоративные фонды – не смогли компенсировать уход международных игроков. Например, объем инвестиций от госкорпораций и фондов в стартапы упал с ~1,3 млрд руб. в 2022 г. до ~0,46 млрд руб. в 2023 г. Такая ситуация, безусловно, тормозит

формирование инновационных экосистем-стартапов: даже несмотря на наличие перспективных идей, им сложнее масштабироваться без притока инвестиций и экспертизы глобальных венчурных (табл. 2).

В то же время высвобождение рынка от части зарубежных конкурентов дало временной шанс российским стартапам для роста на неконкурентных нишах. Пример Ирана здесь показателен: в иранской стартап-экосистеме существует мнение, что санкции, несмотря на все проблемы, ускорили развитие местных технологических компаний, поскольку, будучи отрезанными от внешних конкурентов, стартапы получили время и пространство для роста на внутреннем рынке⁶. В России в 2022–2023 гг. наблюдалось похожее явление – многие нишевые сервисы (от финтех до приложений для доставки) смогли нарастить пользовательскую базу, заняв место ушедших иностранных аналогов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Полученные результаты демонстрируют высокую приспособляемость российского бизнеса и способность российских бизнес-экосистем эволюционировать под внешним давлением. В краткосрочной перспективе санкции стали шоком, однако в среднесрочной – катализатором структурных изменений. Данный вывод созвучен с мнением экспертов, считающих, что санкции могут выступать триггером позитивных сдвигов при определенных условиях⁷. В России эти условия включали накопленный за предшествующие годы потенциал импортозамещения, опыт преодоления кризисов и наличие «подушки» в виде госресурсов (резервов, господдержки). Феномен «привыкания к кризисам» позволил бизнесу относительно быстро перестроиться, чего не учитывали многие прогнозы западных аналитиков в начале 2022 г.

Теоретическое значение нашей работы состоит в подтверждении концепции экосистемной устойчивости через разнообразие: компании, интегрированные в более широкие сети (глобальные или локальные), оказались устойчивее – они могли гибче перенастраивать связи. Это согласуется с теорией бизнес-экосистем Дж. Мура [14], согласно которой

⁶ Мир в лабиринте санкций: промышленная политика на перепутье. Доклад НИУ ВШЭ. Симачев Ю.В., науч. ред. НИУ «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 162 с. URL: <https://indpolicy.hse.ru/mirror/pubs/share/918374473.pdf>

⁷ Полякова М. Ю. Санкции как триггер: вводимые ограничения помогают качественной перестройке экономики. HSE Daily. 2024. 6 мая. URL: <https://daily.hse.ru/post/sankcii-kak-trigger-vvodimye-ograniczenia-pomogayut-kacestvennoi-perestroike-ekonomiki> (дата обращения: 02.09.2025).

Таблица 2 / Table 2

**Влияние экономических ограничений на формирование бизнес-экосистем /
Impact of economic restrictions on the formation of business ecosystems**

Сфера / Sector	Международные ограничения / International restrictions	Эффект / Effect	Экосистемный результат / Ecosystem outcome
Финансы / Finance	SWIFT, Visa, Mastercard	Финансовая изоляция	Рост СБП, платёжных платформ внутри банков
ИТ / Information technology	Уход облачных провайдеров	Потеря доступа к ПО	Импортозамещение, рост Яндекса, VK, Сбера
Промышленность / Industry	Запрет на оборудование	Срыв цепочек поставок	Формирование вертикальных отраслевых экосистем
Ритейл / Retail	Уход брендов и логистики	Пустующие ниши	Полные маркетплейс-экосистемы
Внешнеэкономическая деятельность / Foreign economic activity	Санкции ЕС, США, Японии	Потеря рынков	Новые международные связи (БРИКС, Азия)

Источник / Source: разработано автором / compiled by the author.

разнообразие партнеров и плотная сеть взаимодействий повышают выживаемость всей экосистемы в условиях внешних изменений. Санкционный период в России фактически проверил эту гипотезу на практике: наиболее «экосистемные» компании (с развитыми связями) смогли не только выжить, но и извлечь выгоду, заняв освободившиеся ниши.

В то же время мы обнаружили и границы адаптации. Да, российские фирмы избегают полного краха, используя адаптационные стратегии (диверсификация, ГЧП), однако эти стратегии лишь смягчают экономический ущерб, но не устраниют его полностью. Данные по венчурному рынку и технологическим отраслям указывают на накопление отставания в инновациях, что можно назвать скрытым эффектом санкций, который может проявиться в долгосрочном периоде, если не принять соответствующих проблеме мер. Эксперты отмечают, что ограничения доступа к технологиям ведут к замедлению модернизации отраслей и снижению конкурентоспособности [7, с. 10]. В высокотехнологичных секторах — авиаиндустрии, микроэлектронике, ИТ-бизнесе — санкции стали серьезным тормозом, и компенсировать их внутренними усилиями крайне сложно. Таким образом, полноценное развитие экосистем ограничено «технологическим разрывом» с мировым уровнем, возникающим вследствие изоляции.

Интересным является выявленный нами *двойной эффект санкций* на экосистемы: с одной стороны, санкции наносят удар по конкретным слабым местам — отсекают источники финансирования, тех-

нологий, вызывают отток кадров; с другой — они же вынуждают бизнес и государство ускоренно формировать недостающие звенья (собственные технологии, внутренний венчур, новые логистические маршруты). В литературе по устойчивости для описания данной ситуации (когда под воздействием стресса система не только сохраняется, но и становится сильнее в некоторых аспектах) используется понятие *«antifragility»* («антихрупкость») — термин впервые введен Нассимом Николасом Талебом в его книге *«Antifragile: Things That Gain From Disorder»* [15] и в его технических статьях [16].

Свообразную антихрупкость проявили и некоторые российские бизнес-экосистемы: например, платежная система «Мир» до 2022 г. была нишевым продуктом, а после отключения Visa/MC превратилась в основную каркасную часть финансовой экосистемы страны, расширив сеть партнерств за рубежом.

Практическим следствием проведённого исследования является обоснование необходимости выработки сбалансированной государственной политики в сфере поддержки бизнес-экосистем. С одной стороны, требуется продолжение мер по стимулированию развития национальных экосистем — через инструментальные механизмы финансовой поддержки, фискальные преференции и институциональное обеспечение защищённого внутреннего рынка. С другой стороны, приоритетной задачей становится недопущение трансформации таких экосистем в закрытые, малоконкурентные структуры с ограниченным доступом новых участников. В соответствии с концепцией открытых экосистем [17],

ориентиром при формировании соответствующей политики должно выступать открытое, сбалансированное регулирование, исключающее директивное вмешательство в оперативную деятельность бизнеса.

В условиях относительной макроэкономической стабилизации целесообразно постепенное смягчение временных антикризисных ограничений (в частности, административного регулирования цен), эффективных в краткосрочном периоде, но сдерживающих рыночные механизмы в долгосрочной перспективе. Особое внимание должно уделяться предотвращению процессов избыточной концентрации рыночной власти в руках ограниченного числа экосистемных операторов. В текущих условиях, когда российские экосистемы получили преимущества вследствие ухода иностранных конкурентов, особенно важно обеспечить, чтобы это преимущество трансформировалось в стимул к инновационному развитию, а не стало источником монопольной ренты, обусловленной ограниченной конкуренцией.

ВЫВОДЫ

В условиях беспрецедентных международных экономических ограничений российские бизнес-эко-

системы прошли через фазу стресс-тестирования и продемонстрировали значительную устойчивость и адаптивность. Первоначальный шок от санкций сменился этапом активной перестройки: компании диверсифицировали цепочки поставок, нашли новых партнеров внутри страны и за ее пределами, более плотно интегрировались с государственными институтами. По сути, санкции ускорили формирование ряда замкнутых экосистем в различных сферах — от финансов (национальная платежная экосистема) до ИТ и промышленности (импортозамещающие кластеры). Одновременно произошла оптимизация корпоративных экосистем: бизнес сфокусировался на стратегических направлениях, отказавшись от второстепенных проектов, требовавших недоступных ресурсов. Таким образом, гипотеза о двойственном влиянии санкций подтвердилась: они стали и барьером, и стимулом для развития экосистем. Санкции ограничили доступ к внешним рынкам и технологиям, что затруднило рост экосистем в ширь, однако освободившиеся ниши и поддержка государства позволили экосистемам получить свое развитие на внутреннем рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Kochenov D, Evdokimov K. The impact of the 2022 sanctions on Russian scientific activity. *Scientometrics*. 2023. DOI: 10.1007/s11192-023-04769-4
2. Gaur A., Settles A., Väätänen J. Do economic sanctions work? Evidence from the Russia Ukraine conflict. *J Manag Stud.* 2023;60(6):1391–1414. DOI: 10.1111/joms.12933
3. Ряховская А.Н. Актуальные проблемы реализации государственной экономической политики на современном этапе: антикризисный аспект. *Экономика. Налоги. Право. 2024;17(1):106–118.* DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-1-106-118
Ryakhovskaya A.N. Current issues of implementing state economic policy at the present stage: Anti-crisis aspect. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law.* 2024;17(1):106–118. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-1-106-118
4. Sim L.C. The Arab Gulf States in the Asian energy market. *Contemp Arab Aff.* 2024;17(2):89–105.
5. Антропов В.В. Параллельный импорт в системе российской внешней торговли в 2025 году. *Экономика. Налоги. Право.* 2025;18(1):53–62. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-1-53-62
Antropov V.V. Parallel imports in the system of Russian foreign trade in 2025. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law.* 2025;18(1):53–62. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-1-53-62
6. Тырышкин Н.Р. Сравнительный анализ корпоративных стратегий бренда российских машиностроительных компаний (на примере Ростсельмаш, Четра и UMG). *Инновации и инвестиции.* 2024;(8):225–228.
Tiryshkin N.R. Comparative analysis of corporate brand strategies of Russian machine-building companies (the case of Rostselmash, Chetra and UMG). *Innovatsii i Investitsii = Innovations and Investments.* 2024;(8):225–228. (In Russ.).
7. Panibratov A. Sanctions, cooperation, and innovation: Insights into Russian economy and implications for Russian firms. *BRICS J Econ.* 2021;2(3):4–26. DOI: 10.38050/2712-7508-2021-3-1
8. Глебова А.Г. Финансовые и нефинансовые экосистемы: мировой опыт и российская практика. *Страховое право.* 2021;(4):93.
Glebova A.G. Financial and non-financial ecosystems: Global experience and Russian practice. *Strakhovoe Pravo = Insurance Law.* 2021;(4):93. (In Russ.).

9. Малкина М.Ю., Балакин Р.В. Тенденции развития российской экономики в период новых антироссийских санкций. *Russian Journal of Economics and Law*. 2024;18(2):287–313. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.2.287-313
Malkina M. Yu., Balakin R.V. Trends in the development of the Russian economy during the new anti-Russian sanctions. *Russian Journal of Economics and Law*. 2024;18(2):287–313. (In Russ.). DOI: 10.21202/2782-2923.2024.2.287-313
10. Алуян С.В., Хорошун К.В. Перспективы развития бизнес-экосистем в условиях санкционной политики Запада. *Экономика и предпринимательство*. 2023;(2):780–782. DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.149
Aluyan S.V., Khoroshun K.V. Prospects for the development of business ecosystems under the Western sanctions policy. *Ekonomika i Predprinimatelstvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2023;(2):780–782. (In Russ.). DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.149
11. Медведкина Е.А., Соколова И.И., Ефременко И.Н. E-commerce рынок в мировой торговле: драйверы роста, консолидация и региональные модели развития. Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет; 2024. 188 с.
Medvedkina E.A., Sokolova I.I., Efremenko I.N. E-commerce market in global trade: Growth drivers, consolidation and regional development models. Rostov-on-Don: Donskoi gosudarstvennyi tekhnicheskii universitet = Don State Technical University; 2024. 188 p. (In Russ.).
12. Глебова А.Г., Ивановская Ж.В., Лукашенко И.В. Финансовые технологии нефинансовых экосистем: мировая практика. *Экономика. Налоги. Право*. 2022;15(1):72–80. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-72-80
Glebova A. G., Ivanovskaya Zh.V., Lukashenko I. V. Financial technologies in non-financial ecosystems: Global practice. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law*. 2022;15(1):72–80. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-72-80
13. Гришин Д.Л. Анализ состояния и перспектив развития венчурного рынка Российской Федерации. *Теория и практика общественного развития*. 2024;(10):164–169. DOI: 10.24158/tipor.2024.10.20
Grishin D.L. Analysis of the state and development prospects of the venture capital market in the Russian Federation. *Teoriya i Praktika Obshchestvennogo Razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2024;(10):164–169. (In Russ.). DOI: 10.24158/tipor.2024.10.20
14. Moore J.F. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harv Bus Rev*. 1993;71(3):75–86. PMID: 10126156
15. Taleb N.N. *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York: Random House; 2012.
16. Taleb N.N., Douady R. Mathematical definition, mapping, and detection of (anti)fragility. *Quant Financ*. 2013;13(11):1677–1689.
17. Zhu F., Cennamo C. Toward a better understanding of open ecosystems. *Harvard Business School Working Paper*; 2023.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Анна Геннадьевна Глебова — доктор экономических наук, доцент, кафедра мировой экономики и мировых финанс факультета МЭО, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Anna G. Glebova — Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Department of World Economy and Global Finance, Faculty of International Economic Cooperation, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-9449-6013>

nauka_rf@mail.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 09.08.2025; принята к публикации 28.10.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 09.08.2025; accepted for publication 28.10.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.

DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-42-51

УДК 339.9(045)

JEL R58, F14, F13

Эффективность поддержки экспорта: новые подходы к измерению и оценке

П.Л. Глухих

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В силу внешнего санкционного давления и внутренних экономических ограничений российским экспортёрам всё сложнее выдерживать конкурентоспособность на мировом рынке. Эти и другие факторы повышают *актуальность* данного исследования, *предметом* которого являются современные методы оценки эффективности поддержки экспорта. *Цель* – разработка и развитие методологических положений по измерению эффективности поддержки экспорта. В процессе исследования для упорядочивания объектов и предметов оценки использовался классификационный *метод*. С помощью контент-анализа текстов более 50 международных и российских публикаций, а также большого количества нормативных актов автором было выявлено многообразие методических подходов. В *результате* установлено, что для системного учета эффективности требуется измерение косвенных эффектов, включая рост налоговых поступлений. Сделан *вывод* об ограничениях измерения эффективности через влияние поддержки на рост экспорта (оценка прямых эффектов). *Научная новизна* работы состоит в разработанной авторской классификации системы оценки эффективности поддержки экспорта. Она представляет собой уникальную теоретическую модель, составленную из взаимосвязанных элементов методик, включая их группировку по 10 объектам и 23 предметам оценки: по факторам эффективности (как независимым переменным) и по целям эффективности (как зависимым переменным). Классификация вносит вклад в формирующуюся научную область по изучению «программ стимулирования экспорта» (EPPs). Проведенный синтез методик позволяет выстроить системный взгляд на эффективность поддержки экспорта, выявить пробелы в её оценке. *Практическое значение* исследования состоит в возможном использовании классификации как методического руководства для исследователей и органов власти по выбору предмета и методики оценки эффективности.

Ключевые слова: эффективность поддержки экспорта; программы стимулирования экспорта; конкурентоспособность экспорта; классификация методик экспорта; прямые эффекты экспорта; косвенные эффекты экспорта; бюджетная эффективность экспорта; налоги экспортёров

Для цитирования: Глухих П.Л. Эффективность поддержки экспорта: новые подходы к измерению и оценке. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(6):42-51. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-42-51

ORIGINAL PAPER

Export Support Efficiency: New Approaches to Measurement and Evaluation

P.L. Glukhykh

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russian Federation

ABSTRACT

Due to external sanctions pressure and internal economic restrictions, it is increasingly difficult for Russian exporters to maintain competitiveness in the global market. These and other factors increase the *relevance* of this study, which *focuses on* modern methods for assessing the effectiveness of export support. *The aim* is to design and develop methodological provisions for measuring the effectiveness of export support. In the course of the study, the classification method was used to organize the objects and objects of assessment. With the help of content analysis of the texts of more than 50 international and Russian publications, as well as a large number of regulations, the author has identified a variety of methodological approaches. *As a result*, it was found that systematic accounting of efficiency requires the measurement of indirect effects, including an increase in tax revenues. A *conclusion* is drawn about the limitations of measuring efficiency through the impact of support on export growth (assessment of direct effects). *The scientific novelty* of the work consists in the author's classification of the system for

© Глухих П.Л., 2025

evaluating the effectiveness of export support. It is a unique theoretical model made up of interrelated elements of methods, including their grouping into 10 objects and 23 subjects of assessment: by performance factors (as independent variables) and by performance goals (as dependent variables). The classification contributes to the emerging scientific field of "export promotion programs" (EPPs). The synthesis of methods allows us to build a systematic view of the effectiveness of export support and identify gaps in its assessment. **The practical significance** of the study lies in the possible use of classification as a methodological guide for researchers and authorities on the choice of subject and methodology for evaluating effectiveness.

Keywords: export support effectiveness; export promotion programs; export competitiveness; classification of export methods; direct export effects; indirect export effects; fiscal efficiency of exports; taxes of exporters

For citation: Glukhykh P.L. Export support efficiency: New approaches to measurement and evaluation. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2025;18(6):42-51. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-42-51

ВВЕДЕНИЕ

В Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года в отношении развития экспорта указывается, что «важнейшими факторами устойчивого роста являются высокий уровень инвестиционной активности, снятие инфраструктурных ограничений ... для возможностей гибкого и эффективного развития экономики в условиях перенаправления товарно-транспортных потоков»¹. В разделе «Региональная политика» в Едином плане указывается, что «ключевое условие эффективного развития регионов в среднесрочной перспективе — наращивание собственной доходной базы». С учетом этих подходов Правительства РФ важно учитывать вклад в развитие регионов от экспортной деятельности, в том числе поддержанной из бюджета субъекта РФ.

Вместе с тем результаты научных исследований, связанных с влиянием государственной помощи на соответствующие результаты экспорта, весьма противоречивы: с одной стороны, общеизвестна положительная взаимосвязь между увеличением экспорта страны и ее экономическим ростом [1], с другой — эмпирические оценки свидетельствуют о низкой эффективности поддержки экспорта. Например, Jensen J. и Bernard A., анализируя статданные с 1984 по 1992 г., пришли к выводу, что государственные расходы США по стимулированию экспорта не оказали существенного влияния на вероятность выхода американской продукции на экспортный рынок [2]. Такая оценка согласуется с отдельными выводами отечественных исследователей. Например, в работе Кнобель А. и Лощенкова А. обосновывается непродолжительность положительного эффекта от государственной поддержки экспорта в российских регионах [3]. Отметим, что попытки эмпирически оценить и необходимость, и необоснованность государственного вмешательства в экспортную деятельность предприятий предп-

нимаются в последнее время регулярно. Ряд учёных выделил такую область исследований, как программы стимулирования экспорта (export promotion programs, EPPs) [4], под которыми понимаются разнообразные формализованные действия органов власти различных уровней (федерального, регионального и муниципального), для реализации которых выделяется финансирование из соответствующих бюджетов.

Что касается вопросов поддержки экспорта на региональном (мезоэкономическом) уровне, то здесь, к сожалению, уровень исследованности очень низкий [5]. Хотя согласно утверждениям некоторых учёных поддержка регионального бюджета может оказаться даже более эффективной, чем помощь из федерального [3].

Несмотря на то что наиболее частым предметом зарубежных и отечественных исследований является эффективность как ключевая характеристика поддержки экспорта, соответствующий региональный аспект данной проблематики практически не изучен [6]. Отдельные исследования, преимущественно на данных США, оценивают эффективность различных форм поддержки, например, торговые миссии в зарубежные страны [7], зарубежные представительства штатов США [8] и др. Дефицит научных работ, связанных с оценкой эффективности деятельности региональных органов власти по стимулированию экспорта в какой-то мере предопределил предмет данного исследования.

Что касается его актуальности, то она помимо вышеизложенного обусловлена ещё и необходимостью решения прикладной проблемы, стоящей перед органами власти, — безусловного достижения показателя «Минимальная годовая средняя эффективность мер поддержки»² в рамках федерального проекта «Про-

¹ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411156963/> (дата обращения: 02.07.2025).

² Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 24 марта 2023 года № 993 «Об утверждении Методики расчета показателя “Реальный рост экспорта несырьевых неэнергетических товаров не менее 70 процентов по сравнению с показателем 2020 года”, рассчитываемого за отчетный период (месяц, год), показателей федерального проекта “Промышленный экспорт” и показателей федерального проекта “Системные меры развития международной кооперации и экспорта”, входящих в состав национального

мышленный экспорт» на 2025–2030 гг., утверждённого Министерством промышленности и торговли РФ.

Подобный подход не лишен существенных методических ограничений. В частности, он не универсален для оценки всех типов мер (особенно непрямых и отложенных). Это подтверждается не только выводами исследователей об отсутствии синтеза и согласия в оценке экспортной эффективности [9], но также и необходимостью комплексной оценки результатов продвижения экспорта на основе системы показателей [10]. Существующие ограничения из-за их влияния на проводимую политику рассматриваются как теоретическая проблема и требуют самостоятельного изучения.

Эти и другие факторы, безусловно, предопределили основную цель нашего исследования – разработку и развитие современных методов измерения эффективности поддержки экспорта на мезоуровне.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Информационной базой и данными для анализа выступили эмпирические исследования российских и зарубежных ученых в области оценки эффективности региональной поддержки экспорта. Теоретическую основу исследования составили «программы стимулирования экспорта» (EPPs), а также следующие ключевые методологические подходы:

- модели общего равновесия (CGE), применяемые для измерения мультипликативных эффектов от экспорта на мезоэкономическом уровне;
- прямые эффекты, представляющие более простую и распространенную исследовательскую практику по измерению прямого влияния поддержки на экспорт. С их помощью измеряется прирост объемов самого регионального экспорта;
- косвенные эффекты (побочные последствия от поддержки экспорта), такие, например, как рост производства в смежных с экспортом отраслях, возникшие от его поддержки, а также рост дополнительных налоговых поступлений от увеличения поддержанного экспорта.

Методология исследования строилась на системном подходе. Для выявления научных положений использовался качественный контент-анализ текстов публикаций, нормативных актов и прочих источников. Был применен классификационный метод для систематизации объекта и предмета оценки,

проекта “Международная кооперация и экспорт”. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301661311?marker=64S0IJ> (дата обращения: 02.09.2025).

основанный на выделении сущностных признаков и построении иерархически организованных групп.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Авторская классификация оценки эффективности поддержки экспорта, представленная на рисунке, включает широкий набор составляющих, сгруппированных по ключевым признакам: объекты и предметы оценки, в том числе разделенные как по факторам эффективности (как независимым переменным), так и по её целям (как зависимым переменным).

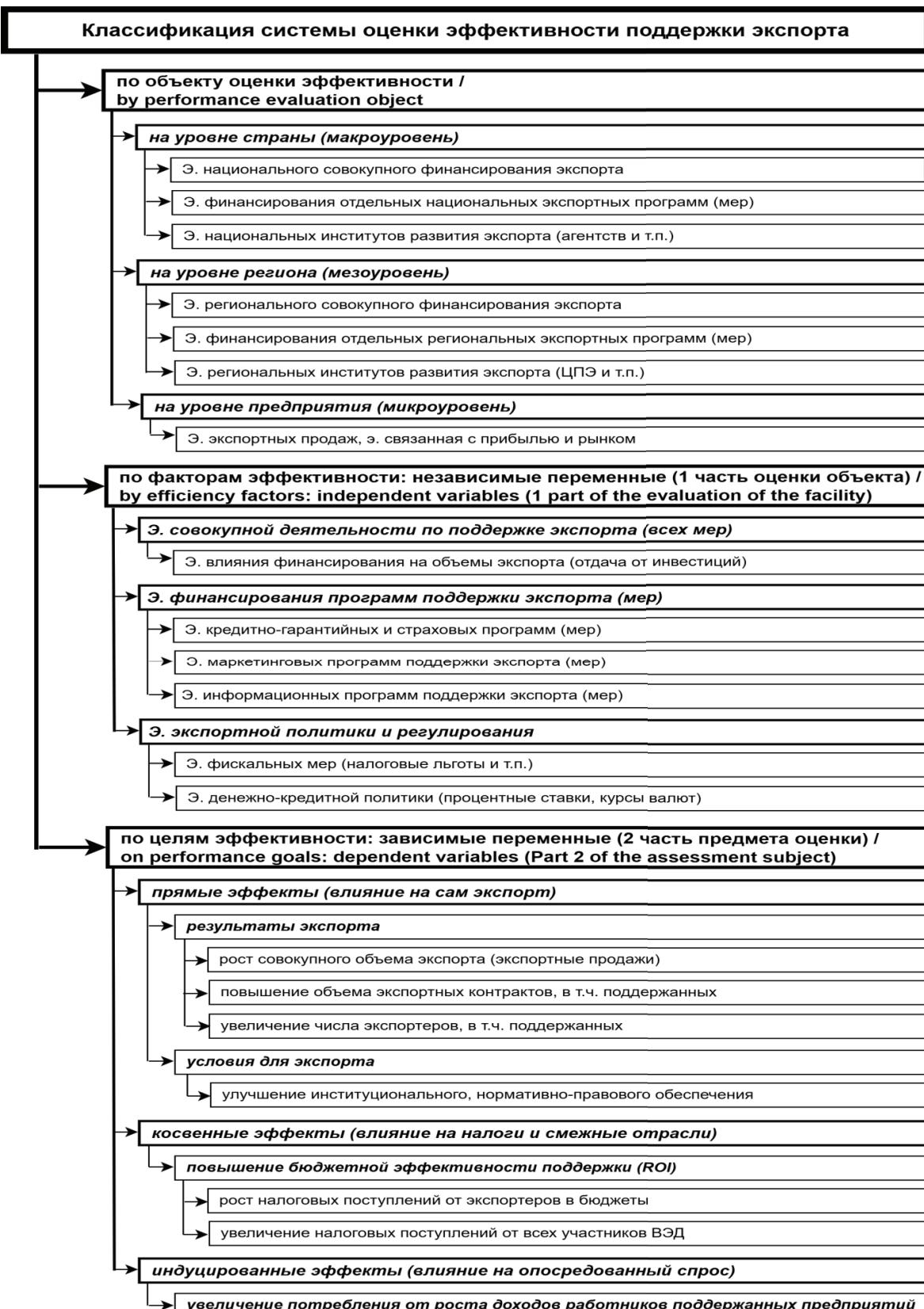
Разработка представляет широкий уровень таксономии системы измерения эффективности поддержки экспорта, где объекты и предметы исследований сгруппированы по иерархическому принципу. Это позволяет раскрыть полную конфигурацию данной предметной области, показать существующие направления изучения и выявить недостающие элементы.

Для достижения достаточной глубины анализа сфокусируемся на подходах, основанных на наиболее востребованных у исследователей прямых и косвенных эффектах оценки:

1. Прямые эффекты от региональной поддержки экспорта. Большинство исследований, связанных с оценкой эффективности в качестве основного сравниваемого показателя, используют совокупный объем экспортных продаж и, например, государственные расходы на программы по стимулированию экспорта [11]. В соответствии с общепринятым пониманием эффективности целевая установка государственной поддержки экспорта состоит в максимизации экспортных продаж. То есть на один рубль господдержки должно приходиться определенное количество рублей, полученных от экспортных операций [12]. Для упорядочения многообразия исследовательских подходов и выделения их элементов, а также преимуществ и ограничений в таблице представлены и систематизированы методики измерения эффективности поддержки экспорта на региональном уровне³.

Для оценки прямых эффектов эффективности обязательным показателем, выступающим основанием для сравнения («знаменателем» в формуле), является стоимостное значение объема бюджета поддержки, т.е. оказанного финансирования. Представленные оценки прямого эффекта от поддержки

³ В случае отсутствия определенной методики для региона будет проанализирован подход, апробированный на макроуровне.



Rus. / Fig. Классификация системы оценки эффективности поддержки экспорта / Classification of the export support effectiveness assessment system

Источник / Source: составлено автором на основе анализа публикаций / compiled by the author based on the analysis of publications.

Примечание / Note: Э. – эффективность / E. – efficiency.

Таблица / Table

**Анализ методов оценки эффективности поддержки регионального экспорта (с учетом макроуровня) /
Analysis of methods for assessing the effectiveness of regional export support (taking into account the macro level)**

Название методики / Name of method	Метод / Method	Префект / Subject	Показатели / Indicators	Автор / Author	Преимущества / Advantages	Ограничения / Limitations
1. Эффективность на уровне региона (мезоуровень):						
1.1. Эффективность совокупности мер поддержки в регионе:						
«Оценка эффективности региональной системы поддержки экспорта»	Построение эконометрической модели, показывающей зависимость от набора факторов. Предшествующий расчет относительных показателей	Влияние поддержки экспорта малых и средних предприятий (МСП) в регионах РФ на объемы совокупного регионального экспорта (данные 2010–2016 гг.)	- объем совокупного регионального экспорта; - объем финансирования государственной поддержки МСП (в частности, поддержки экспорта) и др.	Кнобель А., Лощенков А. (2018 г.) [3]	Получен вывод, что совместно с увеличением объемов финансирования региональных программ поддержки предпринимательства (с отдельными мерами по поддержке экспорта) растут и объемы экспорта	Недостаточно четко разграничен показатель объема поддержки (все программы МСП или только по экспорту)
1.2. Эффективность отдельных мер поддержки						
Оценка влияния мероприятий региональных агентств по продвижению экспорта на увеличение совокупного объема экспорта региона на душу населения	Факторный анализ и экспертный опрос, и его сопоставление с международным опросом Всемирного банка в агентствах по продвижению экспорта	Изменяется окупаемость мероприятий по продвижению экспорта: сумма их финансирования сравнивается с соответствующим ростом экспорта региона (провинции Аргентины, на данных 2007–08 гг.)	Экспорт региона на душу населения сопоставляется с: - количеством компаний, участвующих в продвижении (на 1 сотрудника); - общей сметой расходов агентств по отношению к численности их персонала	Castro L., Saslavsky D. (2009 г.)*	Получен вывод, что усилия региональных агентств «окупаются». На каждый доллар, вложенный в их мероприятие, экспорт региона увеличивается на 240 долларов США. Отличием методики является измерение экспорта региона в расчете на душу населения	При проведении опроса могут возникать проблемы с предвзятостью отбора респондентов (участвуют более успешные, низкий отклик остальных)
2. Эффективность на уровне предприятия с учетом региональной поддержки (расчет эффекта предпринятий, получивших поддержку)						
Влияние региональных грантов для участия в экспортной выставке на стимулирование экспорта предприятий	Квазиэкспериментальный метод: сравнение оцениваемой группы с контрольной (сопоставляются предприятия, получившие и не получившие поддержку)	Региональное стимулирование экспорта у малых предприятий (гранты на международные ярмарки) (Ломбардия, регион Италии, на данных 2010–2014 гг.)	Рассчитывается интенсивность экспорта (как отношение денежного объема экспорта предприятия к его общему обороту). Используются данные микроуровня	Comi S., Resmini L., Marzetti G.V. (2019 г.) [3]	Установлено, что такие экспортные гранты оказывают положительное и значительное влияние на экспорт предприятий. Эффект сильнее проявляется в компаниях с низким уровнем экспортной деятельности	При сравнении оцениваемой группы с контрольной трудно устранить проблемы смещения выборки при самоизборе

Окончание таблицы / Table (continued)

Название методики / Name of method	Метод / Method	Предмет / Subject	Показатели / Indicators	Автор / Author	Преимущества / Advantages	Ограничения / Limitations
3. Эффективность на уровне страны (для демонстрации разнообразия методик)						
3.1. Академические подходы к оценке						
Изменение отношения суммарной величины поддержки экспорта к количеству экспортёров МСП	Коэффициентный метод. Итоговое значение рассчитывается как индекс динамики поддержки экспорта в отношении количества экспортёров МСП (на данных РФ за 2017–2018 гг.)	Объем государственной поддержки экспорта на одного представителя – экспортёра МСП (на данных РФ за 2017–2018 гг.)	Изменение отношения количества МСП, осуществляющих экспортную деятельность, к суммарной величине поддержки несырьевых неэнергетических товаров по годам	Судаков С.С. (2022 г.) [14]	Понятная интерпретация рассчитанных данных	Результат отражает не столько эффективность, сколько изменение количества поддержки и МСП
3.2. Государственные (административные) подходы к оценке						
Минимальная годовая средняя эффективность мер поддержки по федеральному проекту «Промышленный экспорт» (на 2025–2030 гг.)	Коэффициентный метод (через расчет отношения стоимостиных показателей)	Минимальный прирост объема экспорта на один рубль государственной поддержки (в целом по РФ, с 2025 г.)*	Отношение объема поддержанного экспорта с использованием финансовых инструментов поддержки к фактическому объему средств субсидий	Министерство промышленности и торговли РФ (2023 г.**)	Простота получения исходных данных для расчета (фактического экспорта и потраченных средств)	Отсутствует обозначение слагаемых, образующих объемы как поддержанного экспорта, так и средств субсидий

Источник / Source: составлено автором по указанным публикациям / compiled by the author based on the publications specified.

Примечания / Notes: * Castro L., Saslavsky D. Cazadores de mercados: comercio y promoción de exportaciones en las provincias argentinas. Buenos Aires: Fundación CIPPEC; 2009. 184 p. URL: https://biblioteca.fundacioncibc.edu.ar/images/1/13/CIPPEC_2009.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

** Минимальная годовая средняя эффективность мер поддержки по федеральному проекту «Промышленный экспорт». ЕМСС. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62772#> (дата обращения: 02.09.2025).

*** Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 24 марта 2013 г. № 293 «Об утверждении Методики расчета показателя “Реальный рост экспорта несырьевых неэнергетических товаров не менее 70 процентов по сравнению с показателем 2020 года”, рассчитываемого за отчетный период (месяц, год), показателей федерального проекта “Промышленный экспорт” и показателей федерального проекта “Системные меры развития международной кооперации и экспорта”, входящих в состав Национального проекта “Межнациональная кооперация и экспорт”». URL: <https://docs.cntd.ru/document/130166131?marker=64501> (дата обращения: 02.09.2025).

экспорта обоснованно критикуются отдельными исследователями⁴, поскольку имеют существенные методические ограничения (в том числе связанные с проблемой потенциальной эндогенности⁵), мешающие выделить и оценить в чистом виде вклад государственной помощи без учёта других факторов, способных повлиять на увеличение объема экспорта: рыночных цен, курса валют, внешнего спроса. Поскольку объем поддержки в одно и то же время может зависеть и от экспортного объёма, учет только последнего ведёт к искажению причинно-следственной связи между ними, а также к некорректной оценке политики поддержки.

Конечной целью поддержки экспорта, помимо улучшения торгового баланса за счет его роста, является повышение конкурентоспособности экспортёра и, следовательно, его способности платить налоги и создавать рабочие места. Поэтому некоторые исследователи измеряют влияние поддержки экспорта с точки зрения параметров, которые в значительной степени соответствуют этим целям [4].

2. Косвенные эффекты от региональной поддержки экспорта, основанные на учете налоговых поступлений как показателя эффективности (в виде возврата налогов в бюджет на каждый рубль / доллар расходов на региональную помощь экспорта). Каждый поддерживаемый экспортёр приносит некоторые выгоды государственному бюджету⁶ в виде уплаты налогов, для измерения прироста которых, например, в США и в нашей стране существуют свои методические подходы.

2.1. Опыт региональных органов власти Флориды (штат США) по расчету ROI как критерию эффективности программы экспортной поддержки. В этом штате с 2013 г. законодательно утверждено обязательное проведение оценки эффективности государственных программ через расчет ROI. Она регулярно выполняется Управлением экономических и демографических исследований (EDR), исследовательским подразделением Законодательного

собрания Флориды (2015, 2018, 2022 гг.)⁷. Цель — измерить выгоды или потери для доходов штата от действия таких программ. В частности, в отчете по международной торговле и развитию бизнеса (Enterprise Florida) оценивается эффективность программы по диверсификации и расширению экспорта, в рамках которой власти штата оказывают помощь предприятиям, стремящимся экспортировать товары и услуги.

EDR использует динамическую вычислимую модель общего равновесия (CGE) в масштабе штата для оценки экономического воздействия рассматриваемых программ. Согласно применяемому в штате методическому подходу «экономическая выгода» измеряется как «прямой, косвенный и индуцированный прирост государственных доходов в процентах от государственных инвестиций»⁸. Доходность измеряется с точки зрения государства как инвестора, в частности, в виде государственных налоговых поступлений. Поэтому по аналогии используют термин «ROI» (return on investment, рентабельность инвестиций). Для таких целей в общем случае используется формула (1):

$$ROI \text{от программы экспорта} = \frac{\text{Увеличение гос. доходов(налогов)} - \text{Гос. инвестиции}}{\text{Гос. инвестиции}}. \quad (1)$$

Выгода государства (штата) измеряется путем суммирования государственных доходов, полученных в результате реализации программы (в частности, налогов), за вычетом государственных расходов, вложенных в эту программу, и делением этой разницы на инвестиции государства. Показатель государственных инвестиций складывается из ассигнований на программу, которые расходуются властями штатов на предоставление фирмам помощи в экспорте.

Числовое значение ROI можно интерпретировать как возврат налоговых поступлений на каждый доллар, потраченный штатом. Так, согласно отчету от 2022 г., ROI данной программы оценивается на уровне 0,04 за 2017–2018, 2018–2019 и 2019–2020 финансовые годы. За каждый доллар, потрачен-

⁴ Return-on-Investment for International Trade and Business Development Programs. OFFICE OF Economic and Demographic Research. Florida. 2022. 31 p. URL: https://edr.state.fl.us/content/returnoninvestment/ROI-IntTradeandBusinessDevProg_2022.pdf (дата обращения: 02.09.2025).

⁵ Castro L., Saslavsky D. Cazadores de mercados: comercio y promoción de exportaciones en las provincias argentinas. — Buenos Aires: Fundación CIPPEC, 2009. 184 p. URL: https://biblioteca.fundacioncbc.edu.ar/images/1/13/CIPPEC_2009.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

⁶ Pýcha M. Providing Export Credit Support Right: Consequences for Public Budgets. Prague Economic Papers. 2022.31(3):217–235. DOI: 10.18267/j.pep.803

⁷ Return on Investment. The Florida Legislature. URL: <https://edr.state.fl.us/Content/returnoninvestment/> (дата обращения: 02.09.2025).

⁸ Return-on-Investment for International Trade and Business Development Programs. OFFICE OF Economic and Demographic Research. Florida. 2022. 31 p. URL: https://edr.state.fl.us/content/returnoninvestment/ROI-IntTradeandBusinessDevProg_2022.pdf (дата обращения: 02.09.2025).

ный на услуги экспортерам, штат Флорида получил обратно 4 цента налоговых поступлений. В отчете также отмечается, что экспортные продажи облагаются федеральными налогами и потому ROI формируется в основном через косвенные налоги⁹.

Данный методический подход представляется наиболее проработанным и апробированным из всех обнаруженных. В нем указываются не только результаты расчета, но и описывается сама методика.

2.2. Подход российского государственного института развития к оценке эффективности центра поддержки экспортта (ЦПЭ). Согласно оценкам руководителя Российского экспортного центра, сделанным им по итогам 2024 г.: «Каждый рубль, вложенный в поддержку бизнеса через ЦПЭ, приносит в виде налоговых поступлений в бюджет около двух рублей»¹⁰. К сожалению, найти описание данной методики не удалось. Отсутствие общедоступных данных подтверждает проблему недостаточной методологической развитости оценки эффективности экспортта в России.

2.3. Подход отраслевого объединения с методикой расчета бюджетной эффективности конгрессно-выставочного мероприятия (КВМ)¹¹. Несмотря на то, что методика оценки от экспертов Российского союза выставок и ярмарок не создавалась исключительно для экспортных мероприятий региона, её эффективность рассматривается как выгода бюджета, которую можно измерить отношением величины налогов в бюджеты всех уровней, полученных в результате контрактов от конгрессно-выставочного мероприятия, к расходам государства на это мероприятие.

$$\text{Бюджетная эффективность КВМ} = \frac{\text{Налоговые поступления от КВМ}}{\text{Государственные(региональные) расходы на КВМ}}. \quad (2)$$

Важно, что в методике выделяются не только налоги, непосредственно связанные с участием в выставке, но и обусловленные налоги с «отложенным» во времени эффектом. В отличие от других подходов

⁹ Там же.

¹⁰ Центры поддержки экспортта помогли компаниям МСП заключить экспортные контракты на 139 млрд рублей в 2024 году АО «Российский экспортный центр». URL: https://www.exportcenter.ru/press_center/tsentry-podderzhki-eksporta-pomogli-kompaniyam-msp-zaklyuchit-eksportnye-kontrakty-na-139-mlrd-ruble/ (дата обращения: 02.09.2025).

¹¹ Методика оценки экономической и бюджетной эффективности конгрессно-выставочного мероприятия. Российский союз выставок и ярмарок. 61. с. URL: https://ruef.ru/assets/files/documents/МЕТОДИКА_определения_эффективности_KBM_%5B1%5D.pdf (дата обращения: 02.09.2025).

в методике учитываются не только непосредственные участники выставки, но и все смежные отрасли. В дополнении к бюджетной эффективности в подходе предлагается рассчитывать и другие показатели, отражающие косвенные эффекты государственного финансирования выставки.

2.4. Российский академический подход к оценке эффективности регионального Центра поддержки экспортта. Результаты исследования, проведённого Киреенко А. П. и Содномовым С. К. в Иркутской области, показали, что эффективность областного ЦПЭ можно оценить через поступившие налоговые доходы. По их расчётом «на каждый рубль, потраченный ЦПЭ в 2022 г., вернется 56,4 руб. в виде налогов в бюджеты всех уровней» [15]. Однако данные о полученных налогах в 2023–2024 гг. на каждый рубль, потраченный ЦПЭ в 2022 г., отсутствуют, не раскрывают авторы и методику расчёта.

2.5. Академический подход пакистанских исследователей к оценке эффективности государственной программы субсидированных кредитов экспорттерам. Для оценки их эффективности Defever F. et al. предлагают методический подход по упрощённому расчёту «затраты–выгоды»¹². Определение «выгод» авторы также основывают на увеличении налоговых сборов, произошедшем в результате действия программы. Но в отличие от других они берут не фактические данные поступлений в бюджеты, а выполняют предварительные вычисления по формуле (3) на основе средней нормы прибыли, типичной для экспорттеров.

$$\begin{aligned} \text{Доп. налоговые поступления} &= \\ &= \text{Доп. экспорт} \times \\ &\times \text{норма прибыли экспорттеров} \times \\ &\times \text{ставка налога на прибыль}. \end{aligned} \quad (3)$$

Далее рассчитанные таким образом «выгоды» по формуле (4) сопоставляются с «затратами» в виде расходов бюджета на финансирование программы.

$$\begin{aligned} \text{Затраты – выгоды программы экспортта} &= \\ &= \frac{\text{Доп. налоговые поступления}}{\text{Гос. инвестиции в программу}}. \end{aligned} \quad (4)$$

¹² Defever F., Riano A., Varela G. Evaluating the Impact of Export Finance Support on Firm-Level Export Performance: Evidence from Pakistan. In Policy Research Working Paper No. 9362. 2020. 33 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34371>

Такой подход к расчету полученных от программы налоговых поступлений, с одной стороны, может существенно отличаться от фактических значений, с другой — решить методическое ограничение по учету отложенного во времени пополнения бюджета. Поэтому для повышения точности расчета рекомендуем сопоставить расчетные и фактические данные с учетом нескольких периодов.

Как показали результаты исследования, оба подхода, основанные на прямых и косвенных эффектах оценки, не только дополняют друг друга, но и при их совмещении способны минимизировать недостатки каждого из них. Установлено, что измерение прямого эффекта (объема экспорта) правильнее применять как «первичный» непосредственный показатель эффективности, а измерение косвенного эффекта (например, роста налоговых поступлений) позволит дополнить полученную оценку важной характеристикой для роста бюджетных возможностей.

ВЫВОДЫ

Научное значение исследования состоит в разработанной автором теоретической модели, классифицирующей методологические подходы к оценке эффективности поддержки экспорта по

объекту измерения эффективности, ее факторам и целям. Классификация развивает современные методы за счет их критического анализа и вносит методологический вклад в научную область по изучению «программ стимулирования экспорта» (EPPs). Отмечено, что для оценки прямых эффектов сохраняется проблема точного измерения вклада непосредственно от поддержки. Практически невозможно устраниć влияние других факторов, действующих на экспорт, и изолированно оценивать только эффект от поддержки. Результаты работы уточняют представление о методических возможностях и ограничениях измерения эффективности поддержки экспорта на региональном уровне. Однако для выбора наиболее подходящей методики оценки эффективности поддержки экспорта необходим более комплексный подход, более совершенный методический инструментарий, включающий отбор обоснованных показателей, применимых для комплексной оценки на основании достоверных открытых данных, как непосредственного объема экспорта (прямой эффект), так и связанных с ним значений выручки, размера уплаченного налога и других данных (косвенных эффектов).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Aditya A., Acharyya R. Export diversification, composition, and economic growth: Evidence from cross-country analysis. *The Journal of International Trade and Economic Development*. 2011;(7):959–992. DOI: 10.1080/09638199.2011.619009
2. Jensen J., Bernard A. Why some Firms Export. *The Review of Economics and Statistics*. 2004;86(2):561–569. DOI: 10.1162/003465304323031111
3. Кнобель А., Лощенкова А. Оценка эффективности региональной системы поддержки экспорта. *Экономическое развитие России*. 2018;25(11):80–85.
Knobel' A., Loshchenkova A. Assessment of the effectiveness of the regional export support system. *Ekonomicheskoe razvitiye Rossii = Russian economic developments*. 2018;25(11):80–85. (In Russ.).
4. Freixenet J. Export promotion programs: A system-based systematic review and agenda for future research. *Journal of World Business*. 2022;57(4):1–16. DOI: 10.1016/j.jwb.2022.101344
5. Biesebroeck J., Konings J., Martincus C. Did export promotion help firms weather the crisis? *Economic Policy*. 2016;31(88):653–702. DOI: 10.1093/epolic/eiw014
6. Беркович М.И., Закревская Е.С. Экспортная деятельность регионов как объект государственной поддержки. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2024;17(2):96–112. DOI: 10.15838/esc.2024.2.92.5
Berkovich M.I., Zakrevskaya E.S. Regions' export activity as an object of state support. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz = Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2024;17(2):96–112. (In Russ.). DOI: 10.15838/esc.2024.2.92.5
7. Cassey A.J. The destinations of state trade missions. *CESifo Economic Studies*, 2016;62(3):547–571. DOI: 10.1093/cesifo/ifv026
8. Cassey A.J. The location of U.S. state's overseas offices. *Review of International Economics*. 2014;22(2):310–325.
9. Sousa C. Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*. 2004;4(9):1–23.

10. Artemenko T.V., Titova S.Y. Export promotion directions and evaluation indicators. In AmurCon 2021: International Scientific Conference. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. European Publisher. 2022;(126):88–96. DOI: 10.15405/epsbs.2022.06.11
11. Урумов Т.Р. Эффективность государственной финансовой поддержки экспортной деятельности малых и средних предприятий. *Актуальные проблемы экономики и права*. 2017;11(1): 67–78.
Urumov T.R. Efficiency of state financial support of export activity of small and medium businesses. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava = Actual problems of economics and law*. 2017;11(1):67–78. (In Russ.).
12. Соколов С.Л. Методический подход к определению эффективности государственной поддержки экспорта продукции АПК. *Продовольственная политика и безопасность*. 2025;12(1):25–38. DOI: 10.18334/ppib.12.1.122218
Sokolov S. L. Methodology for determining the effectiveness of agricultural export state support. *Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost' = Food policy and security*. 2025;12(1):25–38. (In Russ.). DOI: 10.18334/ppib.12.1.122218
13. Comi S., Resmini L., Marzetti G.V. The impact of regional export promotion policies in Italy. The case of Lombardy. *Scienze Regionali*. 2019;2:215–236. DOI: 10.14650/93648
14. Судаков С.С. Эффективность российских институтов поддержки несырьевого неэнергетического экспорта. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2022;(1):49–77. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-1-49-77
Sudakov S. S. Efficiency of Russian institutions support for non-resource and non-energy exports. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2022;(1):49–77. (In Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-1-49-77
15. Киреенко А.П., Содномова С.К. Результативность региональных мер поддержки экспорта и влияние на инвестиции. *Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость*. 2024;14(2):258–267. DOI: 10.21285/2227-2917-2024-2-258-267
Kireenko A.P., Sodnomova S.K. Efficiency of regional export support measures and their influence on investments. *Izvestiya vuzov. Investitsii. Stroitel'stvo. Nedvizhimost'* = University News. Investments. Construction. Real Estate. 2024;14(2):258–267. (In Russ.). DOI: 10.21285/2227-2917-2024-2-258-267

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Павел Леонидович Глухих – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник Центра региональных компаративных исследований, Институт экономики, Уральское отделение Российской академии наук, Екатеринбург, Российская Федерация

Pavel L. Glukhykh – Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Senior Researcher at the Center for Regional Comparative Studies, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0001-5992-3780>

gluchih_p_l@mail.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 09.08.2025; принята к публикации 28.10.2025.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was received 09.08.2025; accepted for publication 28.10.2025

The author read and approved the final version of the manuscript.

«Энергетический тупик» цифровизации: риски для национальной экономики

И.А. Стрелкова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предметом исследования является нарастание дефицита энергообеспечения новых форматов цифровизации социально-экономической жизни. Цель работы – выявление рисков энергообеспечения цифровизации и способов их минимизации. Рассмотрены особенности массовой цифровизации в контексте постоянно растущего энергопотребления, определены актуальные направления цифровизации, дана оценка ее влияния на увеличение совокупного спроса на электроэнергию и перспективы его роста. Для поиска аргументов при решении поставленных задач были использованы методы критического, статистического и сравнительного анализа. В результате исследования нашла подтверждение гипотеза о том, что рассматриваемая модель будущего развития национальной экономики на основе цифровизации имеет высокую уязвимость. Выявлены ее актуальные риски – снижение энергоэффективности новых цифровых технологий, нарастающий уровень ресурсных затрат, отрицательный экологический эффект. Сделан вывод о необходимости значительных объемов инвестиций в новые технологические разработки для минимизации критически значимых рисков цифровизации с учетом сокращения затрат на производство, распределение и потребление электроэнергии, что должно способствовать развитию энергоэффективных цифровых технологий без наращивания дефицита электроэнергии и разрушительного ущерба для окружающей среды. Решение данной задачи потребует разработки соответствующих мер энергетической политики государства, направленных, в том числе, на декарбонизацию электрогенерирующей отрасли.

Ключевые слова: цифровизация; энергообеспечение; влияние цифровых технологий; рост энергопотребления; дефицит электрогенерации; «зеленая» энергетика; оценка энергозатрат; риски цифровизации

Для цитирования: Стрелкова И.А. «Энергетический тупик» цифровизации: риски для национальной экономики. Экономика. Налоги. Право. 2025;(6):52-59. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-52-59

ORIGINAL PAPER

The “Energy Impass” of Digitalization: Risks for the National Economy

I.A. Strelkova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the study is the increasing shortage of energy supply for new formats of digitalization of socio-economic life. The purpose of the work is to identify the risks of digitalization energy supply and ways to minimize them. The features of mass digitalization in the context of ever-increasing energy consumption are considered, the current directions of digitalization are identified, and its impact on the increase in aggregate demand for electricity and its growth prospects are assessed.

Methods of critical, statistical, and comparative analysis were used to find arguments for solving the tasks set. As a *result of the study*, the hypothesis was confirmed that the considered model of the future development of the national economy based on digitalization has a high vulnerability. Its current risks have been identified – a decrease in the energy efficiency of new digital technologies, an increasing level of resource costs, and a negative environmental effect. *It is concluded* that significant investments in new technological developments are necessary to minimize the critical risks of digitalization, taking into account the reduction of costs for the production, distribution and consumption of electricity, which should contribute to the development of energy-efficient digital technologies without increasing the shortage of electricity and devastating damage to the environment. The solution to this problem will require the development of appropriate measures of the state's energy policy, aimed, among other things, at decarbonization of the electricity generation industry.

Keywords: digitalization; energy supply; the impact of digital technologies; growth of energy consumption; shortage of electricity generation; green energy; assessment of energy consumption; risks of digitalization

For citation: Strelkova I.A. The “energy impass” of digitalization: Risks for the national economy. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law*.2025;18(6):52-59. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-52-59

© Стрелкова И.А., 2025

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим фактором повышения конкурентоспособности национальной экономики и современного бизнеса становится цифровизация — перевод экономических и социальных процессов в цифровую среду с помощью новейших информационно-коммуникационных технологий (далее — ИКТ), которые существуют и развиваются на основе потребления электроэнергии, становящейся критически важным ресурсом для функционирования и дальнейшего развития высокотехнологичных видов деятельности. Уже сегодня энергопотребление ИКТ составляет, по разным оценкам, от 3 до 9% общего объема энергопотребления¹.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании сделана попытка доказать, что принятая в качестве самоочевидной модель будущего развития национальной экономики и общества на основе цифровизации имеет не вполне аргументированные основания. Значительную роль в формировании данной точки зрения сыграло доминирование в научном дискурсе концепции технологического прогресса как имманентного естественного основания общественного развития. Отсюда в качестве его нового императива выдвигается тезис о неизбежности приоритета технологий над человеком, в данном случае — цифровых. Не претендуя на исследование столь сложной темы в рамках данной статьи, остановимся на анализе естественных ограничений и рисков массово разворачивающихся процессов цифровизации, а именно проблемы ее энергетического обеспечения, осознание которой стало вполне очевидным в последнее десятилетие и нашло свое отражение в работах представителей западной и российской научной мысли и бизнеса, в том числе Д. Ергина, В. Смила, Э. Ловинса, М. Ленцена [1], Д. Сакса, Г. Питронна, Марцинкевича Б. и др.

НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Для того чтобы обозначить энергетические риски цифровизации национальной экономики, рассмотрим основные направления ее цифровой трансформации:

- 1) развитие электротранспорта;
- 2) технология Big Date, которая лежит в основе машинного обучения, обработки и хранения боль-

ших массивов данных для оценки и регулирования социальных процессов;

3) ИИ и нейросети — генеративный ИИ работает в режиме быстрого поиска, отбора и высокоскоростной сортировки множества данных для составления из них определенных смысловых комбинаций;

4) блокчейн (криптовалюты и «цифровые деньги») и др. — майнинг биткоина, эфириума и др. электронных валют, введение CBDC Центрбанками стран;

5) цифровые платформы — новые виды бизнеса и социальных взаимодействий, вход на которые осуществляется с помощью смартфонов и ПК;

6) интернет «вещей» («умные города»), роботизация;

7) новые формы организации процессов в образовании, здравоохранении и системе государственного управления;

8) «интернет энергии» — субъектами современного рынка электроэнергии становятся «вещи»;

9) новые виды вооружений (БПЛА и др.), работающие на основе цифровых технологий дистанционного управления и др.

Все перечисленные технологии и способы организации экономических и социальных процессов требуют колоссальных затрат энергии, и эти потребности постоянно растут. Кроме того, реализация концепции «зеленой энергетики», на наш взгляд, будет только увеличивать дефицит электроэнергии, и закрыть его с помощью альтернативных источников энергии (АИЭ) не получится. Так, согласно данным ENG, потребление энергии в мире в 2024 г. составило 169 ТВт·ч, а в 2027 г., по предварительным оценкам, потребуется уже 240 ТВт·ч.

Очевидно, что в условиях развития и массового внедрения цифровых технологий значительно возрастает энергоемкость национальных экономик и мировой экономики в целом. При этом, несмотря на введение дополнительных мощностей, новым цифровым технологиям в самом ближайшем будущем потребуется «беспрецедентное количество» электроэнергии². Проблема нарастающего дефицита электроэнергии становится очень актуальной.

Развитие различных видов электротранспорта призвано снизить затраты на его эксплуатацию и обслуживание. Глобальная система позиционирования помогает не только выбирать оптимальный маршрут следования, но и режим экономии

¹ Алабужин И. Энергоемкая цифровизация. Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2021/01/17/854376-energoemkaya-tsifrovizatsiya>

² Отчет МЭА: Мировой спрос на энергию в 2024 году вырос рекордными темпами. URL: <https://qazaqgreen.com/news/world/2636/>

энергии. При этом повсеместная электрификация автомобилей (технология «умной зарядки») потребует, по предварительным оценкам, 2-кратного и более увеличения затрат электроэнергии.

Технология Big Date предполагает создание масштабных Центров обработки и хранения данных (серверы, накопители, сетевые устройства, охлаждающее оборудование). Центры обработки данных (ЦОД) требуют энергии для вычислений, охлаждения и обслуживания ИТ-оборудования. На эти составляющие приходится соответственно около 40, 40 и 20% от общего потребления энергии в любом ЦОД. Их энергопотребление удваивается каждые 5 лет и составляет, по некоторым оценкам, 3–5% от мирового. При этом энергоэффективность в цифровой сфере снижается — сегодня стоимость неэффективно используемых в ней ресурсов составляет порядка 100 млрд долл.³ Этот эффект отмечал и В. Смил, характеризуя его как «...необратимое высокоэнтропийное состояние, неизбежная потеря полезности» [2].

Речь идет о том, что наряду с принятными показателями энергоэффективности необходимо применять такие критерии, как время вынужденных простоев на сервисное обслуживание и устранение аварий, процент загрузки инженерных систем, процент заполнения действующих машинных залов и стоечного пространства, доля работающего ИТ-оборудования относительно простоявшего и др⁴. На рис. 1 показано, как менялось среднее значение PUE (показатель оценки энергоэффективности data-центра) с 2006 г.

Следует указать еще на один из обостряющихся рисков использования данной технологии — это необходимость охлаждения data-центров колоссальными объемами воды, дефицит которой также нарастает.

Кроме того, уже начиная с 60-х гг. прошлого столетия в развитых странах стала падать рентабельность энергоснабжения (отношение добывшей энергии к потраченной на ее производство) и эта тенденция сохраняется в настоящее время.

Технология Big Date лежит в основе развития искусственного интеллекта (ИИ). Сегодня крупнейшие экономики мира начали конкурировать за лидерство в данной области. Генеративный ИИ (различные его виды, например, актуальные сегодня — клиентский ИИ, ИИ-ассистентов, ИИ-

агентов, мультимодальные ИИ-системы и др.) является очень энергозатратной технологией: ИИ уже сегодня является одним из ключевых факторов увеличения спроса на электроэнергию. Прогнозируется, что энергопотребление ИИ-систем может удваиваться каждые 3–4 года.

Обучение сложных моделей машинного обучения требует мощных вычислительных ресурсов, которые потребляют колоссальные объемы электроэнергии. Пиковая нагрузка от ИИ-систем может достигать нескольких гигаватт, что создает серьезные вызовы для энергосетей. В целом затраты на энергию могут составлять до 40% операционных расходов data-центра⁵.

Майнинг криптовалют, например, биткоина и эфириума, с применением технологии блокчейн также требует очень больших энергозатрат, которые равны потреблению электричества в средней европейской стране вроде Австрии, а энергетическая стоимость одной транзакции по криптовалютам составляет около 500 кВт·ч⁶.

Создание и функционирование цифровых платформ приводит к росту энергопотребления. При этом если еще десять лет назад оно занимало лишь 1% от общего спроса на электроэнергию, то уже к 2021 г. его рост составил 70%! [3].

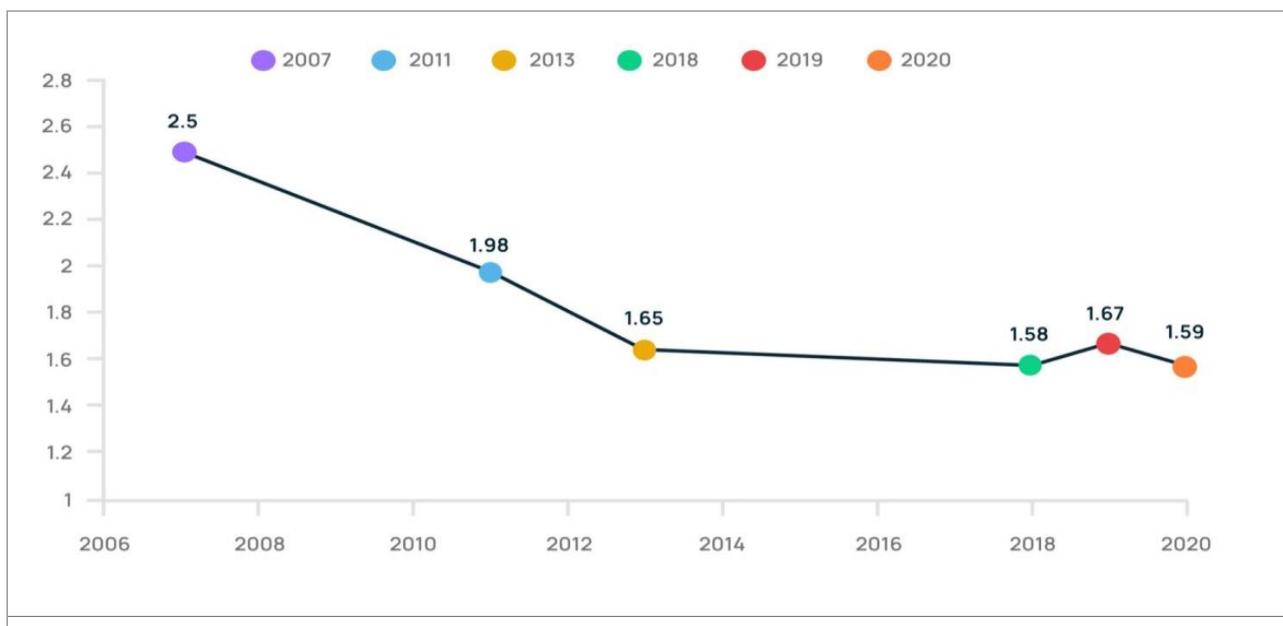
Развитие интернета «вещей», создание «умных городов», роботизация создают ощутимую дополнительную нагрузку на энергосистему. Ноевые формы организации процессов на основе массового применения цифровых технологий в образовании, здравоохранении и системе госуправления также ощутимо увеличивают спрос на электроэнергию.

Активно идет формирование новой бизнес-модели развития самой отрасли энергетики — «интернет энергии», характерными чертами которой являются: распределенное производство электроэнергии; двунаправленные потоки энергии, ее мобильность и доступность в любой точке — субъектами современного рынка электроэнергии становятся «вещи». [3]. Современные формы ведения войны активно используют новые виды вооружений (БПЛА и др.), работающие на

³ Царев И. РУЕ как критерий качества и эффективности ЦОД. URL: https://docviewer.yandex.ru/view/2026834040/?page=2&*=%dZ2GziSQxj3

⁴ Там же.

⁵ К 2026 г. потребление электроэнергии data-центрами, ИИ и криптовалютами вырастет вдвое. URL: <https://overclockers.ru/blog/Fantoci/show/134451/K-2026-godu-potreblenie-elektroenergii-data-centrami-II-i-kriptovaljutami-vyrastet-vdvoe>



*Рис. 1 / Fig. 1. Изменение энергоэффективности данных центров (2006–2020 гг.) /
Changes in the energy efficiency of data centers (2006–2020)*

Источник / Source: составлено автором на основании / Compiled by the author on the basis of*

Примечание / Notes: *Что такое PUE? Энергоэффективность данных центров Selectel / What is PUE? Data Center Energy Efficiency. URL: <https://selectel.ru/blog/pue-datacenters/>

основе цифровых технологий дистанционного управления и др.

ОСОБЕННОСТИ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ СООТНОШЕНИЯ ПОЛЕЗНОГО И ОТРИЦАТЕЛЬНОГО ЭФФЕКТА ЦИФРОВИЗАЦИИ

Изложенные выше факты свидетельствуют о том, что спрос на электроэнергию будет только нарастать при росте дефицита ее производства. Сегодня ученые пытаются использовать силу ядерного синтеза для генерации огромного количества энергии, но при этом у научного сообщества пока нет точного понимания и единой концепции будущего развития энергетики.

Наиболее распространенная конструкция термоядерных реакторов, Токамак, работает путем перегрева плазмы. Советский ученый Натан Явлинский спроектировал первый Токамак в 1958 г., но с тех пор никому не удалось создать реактор, способный вырабатывать больше энергии, чем он потребляет⁷.

Российские специалисты убеждены, что «не будет никакого коммерческого решения ещё лет 30, не меньше. Не развита сама технология, несмотря

на суперкомпьютеры и глубокое понимание механизмов, по которым плазма взаимодействует с реактором. Наука сейчас лишь на первой ступени в истории с термоядерным синтезом»⁸.

В настоящее время приоритет в производстве энергии остается за традиционными энергоресурсами, лишь незначительно объем потребления растет за счет АИЭ. Мировой нефтяной рынок, несмотря на негативные прогнозы, стабилизировался относительно падающих цен, проходит (уже не первый в своей истории) период адаптации [4]. Проблема стремительного роста энергопотребления, сопровождающего процесссы массовой цифровизации, поднимает вопросы о соотношении полезного и отрицательного эффекта для экономики и общества. Так, стремление к оптимизации потребления энергии может потребовать упрощения алгоритмов шифрования, что повлияет на уязвимость систем кибербезопасности.

Серьезную тревогу в рамках «зеленой» повестки вызывает высокий углеродный след ИИ, который с развитием данной технологии будет стремительно расти. Так, обучение одной крупной языковой модели может произвести до 626,000 фунтов

⁷ Уголова Ю. Что такое ИТЭР и как работает термоядерный реактор — Hi-Tech Mail // <https://hi-tech.mail.ru/news/111958-termoyadernyj-reaktor-dostroen/>

⁸ Шамуев Г. Космическое вранье. Почему термоядерный реактор не могут построить уже 50 лет. URL: https://hi-tech.mail.ru/review/50069-termoyadernyj_reaktor/#anchor232787

СО₂, что эквивалентно весу отравляющих газов, выработанных пятью автомобилями за весь их жизненный цикл⁹.

По данным МЭА, в 2024 г. глобальные выбросы, связанные с энергетикой, увеличились на 0,8%, достигнув 37,8 млрд тонн. Сегодня более 70% электроэнергии в мире вырабатывается на ТЭЦ, где, по-прежнему, сжигаются уголь, мазут и газ, что увеличивает уровень загрязнения углекислым газом атмосферы. Если при этом подсчитать количество выбросов, производимых предприятиями по изготовлению частей и установке оборудования для солнечных и ветряных источников энергии, то полученный результат подтвердит прогноз на рост загрязнений от внедрения АИЭ.

В России потребление электроэнергии увеличилось и продолжает расти. В 2024 г. российская экономика выросла примерно на 4%, что отчасти объясняет рост производства и потребления электроэнергии. По оценкам «Ренессанс Капитала», примерно 50% спроса приходилось на промышленное производство, в основном на сектор тяжелых отраслей обрабатывающей промышленности.

Всего же, по данным «Системного оператора» (СО), общий объём потребления электроэнергии в России в 2024 г. составил 1,192 трлн кВт·ч, что на 3,1% больше, чем в 2023 г. Потребление электроэнергии в Единой энергосистеме России (ЕЭС) в 2024 г.— 1,174 трлн кВт·ч, что также на 3,1% больше показателя 2023 г. Наиболее высокие темпы роста энергопотребления наблюдались на юге России, в Сибири и на Дальнем Востоке, где этот показатель увеличился, соответственно, на 4,9, 4,9 и 5%. При этом выработка ТЭЦ выросла на 3,6%, ГЭС — на 4,9%, СЭС — на 9,6%, ВЭС — на 27,3%¹⁰.

Актуальная официальная статистика по объему потребления электроэнергии различными цифровыми технологиями отсутствует. Можно найти отдельные разрозненные данные по этому вопросу. Так, по данным 2024 г., российский майнинг криптовалют потреблял около 2,7 ГВт электроэнергии в год. Это 1,9% от всего годового объема потребления электроэнергии в РФ.

По прогнозу Аналитического центра ТЭК, потребление электроэнергии электротранспортом в России также будет расти: с 0,4 млрд кВт·ч в 2022 г. до 12,5

⁹ URL: <https://vc.ru/dev/1309399-10-shokiruyushih-faktov-ob-energopotreblenii-ii-i-plan-spaseniya-cifrovogo-budushego-tehnicheskii-analiz>

¹⁰ Тыбинь А. Потребление электроэнергии в России в 2024 году выросло на 3%. Коммерсант 14.01.2025 URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7432006>

млрд кВт·ч в 2030 г., 53,5 млрд кВт·ч в 2040 г. и 139,7 млрд кВт·ч в 2050 г., что потребует дополнительного развития национальной энергосистемы.

В 2023 г. общая мощность дата-центров в России составляла около 500–600 МВт. В 2025 г., с учетом роста ИИ-приложений (поисковые системы, обработка данных, чат-боты, аналитика), эта цифра может вырасти до 800–1000 МВт. Один крупный российский дата-центр с ИИ-нагрузкой, например, для обучения больших языковых моделей, потребляет 20–50 МВт в год.

Уже сегодня потребление электроэнергии технологиями искусственного интеллекта (развитие «умных городов», автономного транспорта и др.) составляет около 8–12 ТВт·ч в год. Согласно стратегии развития ИИ до 2030 г., его доля в российской экономике должна значительно вырасти. По оценке экспертов, это потребует увеличения вычислительных мощностей: при темпах роста 20–30% в год (консервативный сценарий) к 2030 г. потребление может достичь 30–50 ТВт·ч в год. В случае агрессивного сценария (например, массовое внедрение ИИ в промышленности и госуправлении) — этот рост составит 80–100 ТВт·ч. Это пока не критично, но потребует дополнительных инвестиций во все виды энергетики: атомную, гидроэнергетику, ВИЭ, газовую генерацию¹¹. Эти данные указывают на зоны будущего дефицита, что потребует строительства новых сетей электрогенерации и повышения надежности оборудования. По прогнозам СО, потребление электроэнергии уже в 2025 г. вырастет на 3% год к году, до 1,226 трлн кВт·ч. Также вдвое увеличится объем вводимых мощностей, который составит почти 3,972 тыс. МВт¹².

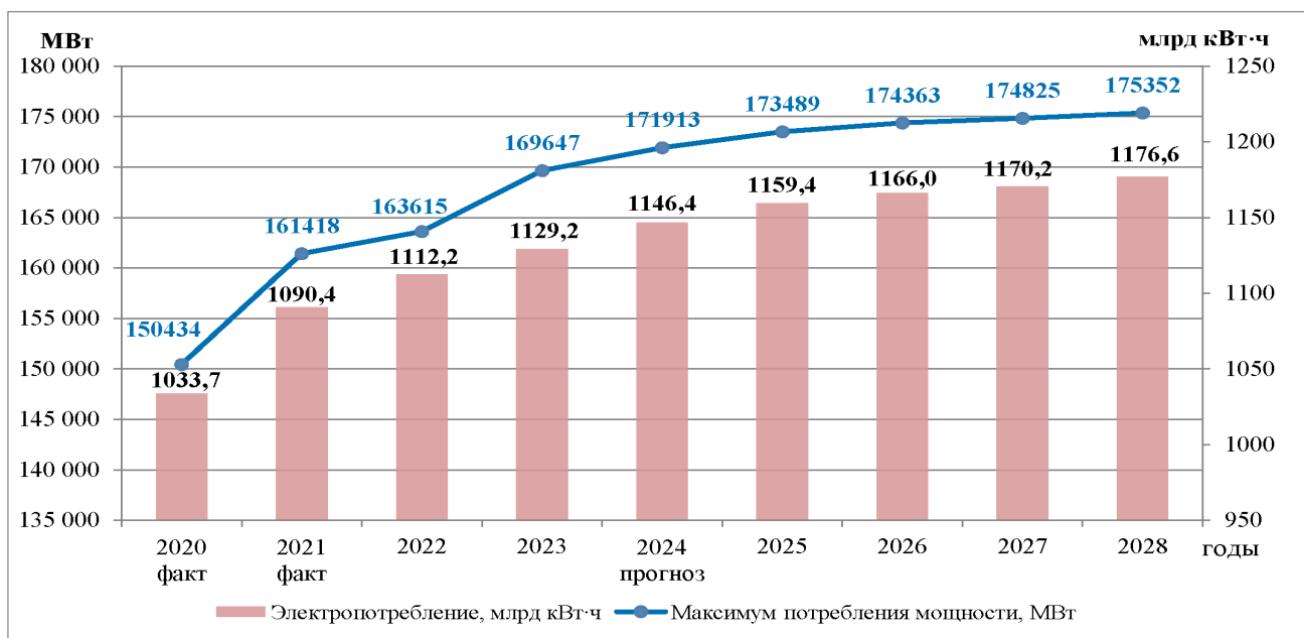
ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ И ЕЕ РИСКИ

Развитие Единой энергетической системы России идет в соответствии с Приказом Министерства энергетики РФ от 28.02.2022 № 146 «Об утверждении схемы и программы развития Единой энергетической системы России на 2022–2028 годы»¹³, которая отражает учет растущего потребления и наращивание мощности производства электроэнергии в отмеченном периоде.

¹¹ Эксперт оценил энергопотребление ИИ в России к 2030 году. РИА Новости, 25.03.2025. URL: <https://ria.ru/20250325/tekhnologii-2007087746.html>

¹² Тыбинь А. Потребление электроэнергии в России в 2024 году выросло на 3%. Коммерсант 14.01.2025 URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7432006>

¹³ URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/404487690/>



*Рис. 2 / Fig. 2. Динамика электропотребления и его мощности /
Dynamics of electricity consumption and its power*

Источник / Source: составлено автором по данным URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/404487690> / compiled by the author according to URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/404487690>

О критической значимости доступности и стабильности обеспечения электроэнергией свидетельствуют следующие факты: в 2024 г. 58% российских компаний сталкивались с незапланированными простоями в работе ИТ-систем или потерей данных по наиболее частой причине случаев отключения электроэнергии (53%).

Россия также стремится развивать атомную энергетику внутри страны. Выработка АЭС и ВЭС в 2024 г. составила 218,27 млрд кВт·ч. Проведены работы в рамках сооружения новых энергоблоков на площадках Курской АЭС-2, Ленинградской АЭС и Смоленской АЭС-2. Заложена основа для сооружения новых энергоблоков — № 5 Белоярской АЭС и Кольской АЭС-2, а также атомной станции малой мощности (АСММ) в Якутии. Согласно данным «Росатома», в ближайшие 15–20 лет 8 регионов России получат статус владеющих атомной энергетикой¹⁴. Еще одна мера — создание интеллектуальных энергосистем, готовых к новому этапу электрификации, при котором электроэнергия проникает практически во все без исключения бытовые, промышленные, транспортные системы и процессы [5].

¹⁴ URL: <https://www.rosatom.ru/journalist/news/aes-rossii-dosrochno-vypolnili-gosudarstvennoe-zadanie-2024-goda-po-vyrabotke-elektroenergii-v-obyem/>

Другая сторона проблемы — усложнение энергетических систем, подключение к управлению ими ИИ может привести к утрате контроля за процессами в энергетической сфере и трудностям в поиске и устранении неполадок. Еще в 2009 г. Э. Ловинс отмечал, что «все источники электроэнергии иногда выходят из строя, различаясь лишь тем, насколько предсказуемо это происходит, почему, как часто, насколько сильно и в течение какого времени. Даже самые надёжные гигантские электростанции работают с перебоями: они неожиданно выходят из строя на миллиарды ватт, часто на длительное время»¹⁵.

Понимание проблемы нарастания энергодефицита присутствует на разных уровнях управления. Так, на Международном энергетическом форуме, состоявшемся в апреле 2025 г. в Казани, обсуждались масштабные вызовы, связанные с растущим спросом на электроэнергию, которые требуют модернизации всего электросетевого комплекса, строительства новых мощностей, решения вопросов накопления и хранения энергии¹⁶. В настоящее время Минэнерго

¹⁵ Lovins, Amory; Sheikh, Imran; Markevich, Alex (2009). Nuclear Power: Climate Fix or Folly? P.10 URL: https://library.uniteddiversity.coop/Energy/Nuclear_Power-Climate_Fix_or_Folly.pdf

¹⁶ URL: <https://sro150.ru/novosti-i-ob-yavleniya-sro/6517-03-04-2025-sergej-tsivilev-i-rustam-minnikhanov-dali-start-mezhdunarodnomu-energeticheskому-forumu-energoprom-v-kazani>

работает над созданием нового нацпроекта в области электроэнергетики.

КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

Проблема обеспеченности электроэнергией может решаться не только количественным увеличением объемов электрогенерации, но и повышением эффективности потребления электроэнергии [6]. В частности, повысить энергоэффективность может ряд таких мер, как: переход на процессоры с 7нм и меньше (на 25–40%), увеличение доли «зеленой» энергии до 80% в энергобалансе data-центров, внедрение техник квантизации, уменьшающих точность вычислений с 32 до 8 бит (снижение энергопотребления на 50–75%), введение стандарта энергоэффективности для ИИ-систем, развитие нейроморфных вычислений (снижение в 1000 раз), внедрение снижающих энергопотребление систем жидкостного охлаждения с PUE и др¹⁷.

¹⁷ 10 шокирующих фактов об энергопотреблении ИИ и план спасения цифрового будущего: технический анализ. URL: <https://vc.ru/dev/1309399-10-shokiruyushih-faktov-ob-energopotreblenii-ii-i-plan-spaseniya-cifrovogo-budushego-tehnicheskii-analiz>

ВЫВОДЫ

Для решения обозначенных задач нужны значительные объемы инвестиций в новые разработки. В первую очередь необходимо создать фонд поддержки стартапов в области энергоэффективного ИИ, направления которого сегодня активно развиваются. Эти меры помогут в известной степени развивать новые цифровые технологии без стремительного наращивания дефицита электроэнергии и разрушительного ущерба для окружающей среды.

Современные практики свидетельствуют, что цифровизация может уже в самом недалеком будущем упереться в тупик энергоснабжения. Также очевидно, что без быстрой декарбонизации электрогенерирующей отрасли она может стать одним из основных источников климатической угрозы.

Надежды на то, что новые цифровые технологии помогут существенно сократить потребление электроэнергии и уменьшить парниковую эмиссию, пока не оправдывают себя. Задача минимизации рисков цифровизации национальной экономики требует объективной оценки энергетических затрат и углеродного следа массового применения цифровых технологий для разработки мер энергетической политики, направленных на ее решение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Lenzen, M. Current state of development of electricity-generating technologies. A literature review. Integrated Life Cycle Analysis, Dept. of Physics, University of Sydney. 2009.
- Смил В. Энергия и цивилизация. М.: Эксмо; 2020. 480 с.
- Гальперова Е. В. Анализ перспектив применения цифровых технологий в секторах экономики и их влияния на энергопотребление. *Информационные и математические технологии в науке и управлении*. 2019;15(3):20–30. DOI: 10.25729/2413-0133-2019-4-02
- Ергин Д. Добыча: Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть. М.: Альпина Паблишер; 2023. 960 с.
- Гительман Л.Д., Кожевников М.В. Электрификация как драйвер развития «умных городов». *Экономика региона*. 2017;13(4).1199–1210. DOI: 10.17059/2017-4-18
- Sachs Jeffrey D. The age of sustainable development (2015). Columbia University Press. *Journal of the American Planning Association*. 81(3):5–6.

REFERENCES

- Lenzen, M. Current state of development of electricity-generating technologies. A literature review. Integrated Life Cycle Analysis, Dept. of Physics, University of Sydney. 2009.
- Smil V. Energy and Civilization. M.: Eksmo; 2020. 480 p. (In Russ.).
- Galperova E. V. Analysis of the prospects for the application of digital technologies in economic sectors and their impact on energy consumption. *Informacionnye i matematicheskie tekhnologii v naуke i upravlenii = Information and Mathematical Technologies in Science and Management*. 2019;15(3):20–30. (In Russ.). DOI: 10.25729/2413-0133-2019-4-02
- Yergin D. Extraction: The world's history of the struggle for oil, money, and power. M.: Alpina Publisher; 2023. 960 p. (In Russ.).

5. Gitelman L.D., Kozhevnikov M.V. Electrification as a driver of smart cities development. *Ekonomika regiona = Regional Economy.* 2017;13(4).1199–1210. (In Russ.). DOI:10.17059/2017-4-18
6. Sachs Jeffrey D. The age of sustainable development (2015). Columbia University Press. *Journal of the American Planning Association.* 81(3):5–6.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Ирина Анатольевна Стрелкова — доктор экономических наук, профессор, профессор факультета международных экономических отношений, профессор кафедры международного бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Irina A. Strelkova — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Prof. of Faculty of International Economic Relations, Professor of the Department of International Business, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-7726-1212>

IAStrelkova@fa.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 09.05.2025; принята к публикации 28.09.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 09.05.2025; accepted for publication 28.09.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.

Особенности развития цифровых платформ в условиях трансформации современной экономики

А.С. Юхно

Президентская академия, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования – цифровые платформы и формируемые ими экосистемы как ключевой фактор трансформации современных экономических и управлеченческих процессов. **Цель** работы – выявление механизмов влияния цифровых платформ на экономические системы и разработка методологических основ управления цифровой трансформацией с учетом новых парадигм сетевого взаимодействия. **Методологическая база** исследования основана на системном сочетании общенаучных и специальных методов, что обеспечило глубину теоретического осмыслиения, достоверность результатов и практическую значимость выводов для задач цифровой трансформации экономики. Изучена архитектура цифровых платформ, включая их структурные компоненты и механизмы координации участников экосистем. Установлены основные факторы эффективности платформенных решений: децентрализация управления, стимулирование инновационной активности и гармонизация архитектурных решений с системами управления. Исследован процесс трансформации традиционных экономических моделей под влиянием платформенных решений, что выражается в переходе от иерархических структур к сетевым формам организации. По **результатам** исследования сделан **вывод**: цифровые платформы становятся системообразующим элементом современной экономики, формируя новые механизмы создания стоимости, однако их стремительное развитие требует переосмыслиения традиционных подходов к управлению, большего внимания к адаптивности, экосистемной интеграции и управлению данными как ключевому активу цифровой экономики.

Ключевые слова: большие данные; децентрализованные автономные организации; цифровая экономика; цифровая экосистема; цифровая платформа; отраслевая цифровая платформа; цифровые технологии; платформенная экономика; государственное управление; сетевой эффект

Для цитирования: Юхно А.С. Особенности развития цифровых платформ в условиях трансформации современной экономики. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(6):60-71. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-60-71

Features of the Development of Digital Platforms in the Context of the Transformation of the Modern Economy

A.S. Yukhno

Presidential Academy, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the research is digital platforms and the ecosystems they form as a key factor in the transformation of modern economic and managerial processes. **The aim of the work** is to identify the mechanisms of influence of digital platforms on economic systems and to develop methodological foundations for managing digital transformation, taking into account new paradigms of network interaction. **The methodological basis** of the research is based on a systematic combination of general scientific and special methods, which provided depth of theoretical understanding, reliability of the results and practical significance of the conclusions for the tasks of digital transformation of the economy. The architecture of digital platforms, including their structural components and coordination mechanisms of ecosystem participants, has been studied. The main factors of the effectiveness of platform solutions are identified: decentralization of management, stimulation of innovation activity and harmonization of architectural solutions with management systems. The process of transformation of traditional economic models under the influence of platform solutions is studied, which is expressed

in the transition from hierarchical structures to network forms of organization. The study **concluded** that digital platforms are becoming a backbone element of the modern economy, forming new value creation mechanisms, but their rapid development requires a rethink of traditional management approaches, greater attention to adaptability, ecosystem integration and data management as a key asset of the digital economy.

Keywords: big data; decentralized autonomous organizations; digital economy; digital ecosystem; digital platform; industry digital platform; digital technologies; platform economy; public administration; network effect

For citation: Yukhno A.S. Features of the development of digital platforms in the context of the transformation of the modern economy. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2025;18(6):60-71. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-60-71

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая платформа является разновидностью многосторонних цифровых платформ, которые обеспечивают механизмы прямого взаимодействия между двумя и более пользователями на рынке [1].

За счет цифровой трансформации многосторонние платформы стремительно расширяют свое присутствие в экономике¹. Учитывая, что государства и организации глубоко вовлечены в процесс их создания, понимание их особенностей и принципов функционирования имеет важное теоретическое и практическое значение для анализа процессов государственного строительства и системы государственного управления социально-экономическим развитием, в частности.

Основы научных исследований платформенной экономики заложены в трудах Ж.-Ш. Роше и Ж. Тироля [1], Б. Кайо и Б. Жюльльена [2], М. Армстронга [3], Т. Эйзенманна [4], М. Рисмана [5], Д. Эванса [6], Г. Паркера и М. ван Альсина [7]. Среди российских авторов выделим работы О. Н. Антипиной [8], И. З. Гелисханова [9], А. Е. Шаститко [10; 11], С. А. Яблонского [12].

Методологическая база исследования сформирована на основе системного сочетания общенаучных и специальных исследовательских методов: дедукции и индукции, анализа и синтеза, а также классификации. Такой комплексный подход обеспечил глубину теоретического анализа, достоверность полученных результатов и практическую применимость выводов для решения задач цифровой трансформации экономики. В работе автор опирается на результаты исследований российских и зарубежных ученых в области цифровой экономики и цифровых платформ, использует материалы международных организаций и аналитические обзоры.

¹ Evans P. C., Gawer A. Report. The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. 2016. URL: <https://openresearch.surrey.ac.uk/esploro/outputs/report/The-Rise-of-the-Platform-Enterprise/99516671002346#metrics> (дата обращения: 05.09.2025).

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Цифровые платформы обладают рядом отличительных характеристик, которые можно структурировать по четырём ключевым направлениям:

1. Архитектура взаимодействия, предполагающая объединение не менее двух различных групп пользователей на многосторонних рынках с обеспечением взаимовыгодных отношений и вариативной степенью контроля взаимодействий.

2. Технологическая основа, включающая использование цифровых технологий как инфраструктурной базы, формирование единой информационной среды с соответствующей цифровой инфраструктурой и алгоритмизацию взаимодействий между участниками.

3. Экономическая эффективность, проявляющаяся в снижении трансакционных издержек, способности создавать новые рынки и бизнес-модели, а также генерировать цифровую ценность.

4. Сетевые эффекты, выражющиеся в зависимости эффективности от масштаба участия пользователей, возможности создания новых форм экономической деятельности на основе обработки больших данных и способности трансформировать традиционные рыночные структуры^{2;3} [13;14].

Данная систематизация отражает комплексный характер цифровых платформ как технологических, экономических и социальных систем, трансформирующих современные бизнес-модели и рыночные взаимодействия.

Несмотря на то, что большинство многосторонних платформ являются цифровыми, в своей деятельности

² EUR-Lex. Document 52016DC 0288. Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions «Online Platforms and the Digital Single Market Opportunities and Challenges for Europe». 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1466514160026&uri=CELEX:52016DC 0288> (дата обращения: 05.09.2025).

³ Ростелеком. Цифровые платформы. Подходы к определению и типизации. 2024. URL: https://files.data-economy.ru/digital_platforms.pdf (дата обращения: 05.09.2025).

Таблица 1 / Table 1

Типы платформ в зависимости от организационной структуры организации / Types of platforms depending on the organizational structure of the organization

Тип платформ	Организация	Платформа
Платформы с большими материальными активами	Daimler	Moovel
	Johnson Controls	Panopix
	GE	Predix
	Samsung	Tizen
	«ВК»	«ВК» «Одноклассники»
	«Озон»	«Озон»
	«Wildberries»	«Wildberries»
Платформы с незначительными материальными активами	Google	Google Play
	Uber	Uber App
	Airbnb	Airbnb App
	Priceline	Booking.com
	Avito	Avito.ru
	ЦИАН	Cian.ru
Смешанная форма	Apple	App Store
	Amazon	App Store
	Xiami	MI App Store

Источник / Source: составлено автором по материалам работы Evans, P., Gawer, A. The rise of the platform enterprise: A Global Survey. 2016:19–20 p. / compiled by the author based on Evans, P., Gawer, A. The rise of the platform enterprise: a global survey. 2016:19–20 p.

они могут сочетать как цифровые, так и материальные элементы. П.К. Эванс и А. Гавер выделяют три типа платформ в зависимости от их организационной структуры и наличия материальных активов (табл. 1).

Вариативность цифровых платформ обуславливает различные подходы к определению данного термина⁴ [15;16]. Автор настоящего исследования под цифровой платформой понимает комплексную интегрированную информационно-коммуникационную систему, включающую в себя программные и аппаратные средства, которая обеспечивает сбор, обработку и анализ больших объемов данных с помощью цифровых технологий и объединяет разработчиков,

поставщиков, пользователей и других участников создаваемой цифровой экосистемы через единое цифровое пространство в целях их бесшовного взаимодействия и обмена ценностями, а также координации указанной деятельности посредством установления соответствующих правил и механизмов.

Разнообразие цифровых платформ и их классификаций (табл. 2) отражает динамичное развитие цифровой экономики и широкий спектр их применения.

На практике выделяются и иные подходы к классификации цифровых платформ. Так, например, эффективность на практике демонстрируют отраслевые экосистемы, которые объединяют цифровые платформы и государственные информационные системы. Они нацелены на цифровую трансформацию различных секторов экономики и значительно изменяют форматы взаимодействия государства с хозяйствующими субъектами. В этой связи отметим,

⁴ Альта-Софт. Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.10.2017 № 12 «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года». URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/17vr0012/> (дата обращения: 05.09.2025)

Таблица 2 / Table 2
Классификации цифровых платформ / Classifications of digital platforms

Автор и основание классификации	Тип цифровых платформ	Примеры цифровых платформ
Гелисханов И. З. [9]	Социальные сети	Twitter, LinkedIn, Вконтакте
	Поисковые машины	Google, Bing, Yahoo, Яндекс
	Операционные системы	Windows, Linux
	Городской транспорт	Uber, Lyft, ЯндексТакси, СитиМобил
	Аренда жилья	Airbnb, HomeAway, Booking, Avito, ЦИАН
	Финансы	PayPal, Apple Pay, Square, QIWI
	Возобновляемая энергетика	Sungevity, SolarCity, EnerNOC
	Мобильные платформы	Apple iOS, Android
	Интернет-аукционы и ритейл	Amazon, eBay, OZON, Widberries
	Краудфандинг	Kickstarter, Indiegogo
Срничек Н. [17]	<i>Рекламные платформы</i> – платформы, которые собирают информацию о пользователях, анализируют ее и по результатам анализа продают рекламное пространство	Google
	<i>Облачные платформы</i> – площадки, которые сдают в аренду оборудование и программное обеспечение	Amazon Web Services
	<i>Индустриальные (промышленные) платформы</i> – платформы, которые создают оборудование и программное обеспечение для компаний, которые оцифровывают производственные процессы	General Electric, Siemens
	<i>Продуктовые платформы</i> – платформы, которые предоставляют доступ к товару, которым владеют, трансформируя его в услугу и получая за нее абонентскую плату	Rolls Royce, Zipcar
	<i>Бережливые платформы</i> – платформы, которые объединяют производителей и потребителей товара или услуги, не владея при этом товарами и не оказывая услуг	Airbnb, Uber, ЯндексТакси
Эванс П. и Гавер А. [6, 8]	<i>Транзакционные платформы</i> – технология, продукт или услуга, которая действует как канал, облегчающий обмен между различными пользователями, покупателями или поставщиками	Alibaba.com, Airbnb, Uber, Amazon, ЯндексТакси, OZON, Widberries
	<i>Инновационные платформы</i> – технология, продукт или услуга, на основе которой другие фирмы разрабатывают дополнительные технологии, продукты или услуги	Среда для блокчейна «Эфириум»
	<i>Интегрированные платформы</i> – технология, продукт или услуга, которые являются одновременно транзакционной и инновационной платформами	Apple iOS, Android Google
	<i>Инвестиционные платформы</i> – платформы, состоящие из компаний, которые разработали портфельную стратегию платформы и выступают в качестве холдинговой компании, активного инвестора платформы или обоих	WeFunder, Gust

Окончание таблицы 2 / Table 2 (continued)

Автор и основание классификации	Тип цифровых платформ	Примеры цифровых платформ
Deloitte University [18]	Агрегированные платформы – платформы, которые объединяют в услуги многих поставщиков в едином пространстве	Alibaba, Amazon, Airbnb, OZON
	Социальные платформы – платформы, которые предоставляют возможность общения, создания социальных отношений с другими людьми или онлайнвзаимодействия	Tencent QQ, TikTok, Twitter, Вконтакте
	Мобилизационные платформы – платформы, агрегирующие в себе различную информацию о клиентах, сотрудниках, задачах и др.	Bitrix24
	Обучающие платформы – площадки, которые обеспечивают внедрение информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс	Coursera, Moodle, iSpring, Teachbase, WebTutor
Джонсон Н. и Моазед А. [19]	Платформы для обмена: - Платформы для обмена услугами; - Платформы для обмена товарами; - Платежные платформы; - Инвестиционные платформы; - Платформы социальных сетей; - Платформы для коммуникации (мессенджеры); - Социальные игровые платформы	Airbnb, Booking.com, Uber eBay, Amazon, OZON, Widberries PayPal LendingClub, AngelList, CircleUp Twitter, Tinder, BK Telegram, WhatsApp, Viber, Minecraft, PokerStars
	Платформы для творчества: - Контент-платформы; - Платформы для разработки приложений	YouTube, iTunes, Twitter, Instagram Закрытые: Tridium, Fitbit Открытые: Linux Контролируемые: Windows, Apple's iOS
ОЭСР*	Платформы B2B – платформы, которые позволяют осуществлять транзакции в формате обмена между бизнесом	Alibaba, Amazon, Business
	Платформы B2C – платформы, которые позволяют осуществлять транзакции в формате обмена между бизнесом – клиентом	Amazon, eBay, Tmall, Jianke, OZON, Widberries
	Платформы C2C – платформы, которые позволяют осуществлять транзакции в формате обмена между клиентом – клиентом	eBay, MercadoLibre, Marketplace, Taobao
Тивана А. [13]	Мобильные компьютерные сети	Apple iOS, Google Android
	Браузеры	Firefox, Google Chrome
	Социальные сети	Dropbox, Twitter
	Издательства	Amazon's Kindle, iTunes
	Специализированные программные инструменты	R (statistical analysis platform)
	Операционные системы	Ubuntu Linux
	Поисковые системы	Users
	Видеогames	Gamers

Источник / Source: составлено автором по материалам работ [6, 8, 9, 13, 17–19] / compiled by the author based on [6, 8, 9, 13, 17–19].

Примечание / Note: OECD. An Introduction to Online Platforms and their Role in the Digital Transformation, OECD Publishing, Paris. 2019. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation_53e5f593-en

что особенностью цифровых платформ является их способность совмещать основные функциональные блоки с дополнительными услугами и сервисами.

Таким образом, многообразие цифровых платформ не только систематизирует знания в этой области, но и открывает новые возможности для их использования, анализа деятельности и комплексной оценки. Реализация данного подхода создает условия для разработки гибких стратегий внедрения цифровых платформ государственными институтами и коммерческими организациями, позволяет регулирующим органам формировать гибкие управленческие механизмы, а научному сообществу — создавать точные модели прогнозирования развития цифровой среды, обеспечивая тем самым сбалансированное регулирование и поступательное развитие экономики.

ПЕРЕХОД К «ПЛАТФОРМЕННОМУ» УПРАВЛЕНИЮ

Использование цифровых технологий позволяет платформам упрощать экономический обмен, передачу информации и соединение участников формируемой экосистемы друг с другом. В отличие от организаций с «линейной» (бюрократической) организационной структурой управления, где ценность создается и передается линейно, они обеспечивают более сложную систему отношений между участниками экосистемы и самой платформой. Сам же переход от «линейного» управления к «платформенному», как правило, проходит по трем основным направлениям:

- от контроля ресурсов к их координации;
- от внутренней оптимизации к взаимодействию с внешними сторонами;
- от потребительской ценности к ценности экосистемы⁵.

Организуя свои внутренние управленческие процессы таким образом, чтобы обеспечивать сотрудничество и взаимодействие между различными заинтересованными сторонами экосистемы, цифровые платформы разрушают традиционные бизнес-модели и стимулируют взаимодействие между участниками цифровой среды⁶. По этой причине, если на рынок

выходит платформенное решение, оно, как правило, в итоге побеждает конкурента.

Представляется, что создание цифровых платформ должно проходить на «стыке разработки программного обеспечения и стратегии развития» [13] по следующим ключевым направлениям:

- создание основ цифровой платформы, таких как ее архитектура, инфраструктура, система управления платформой;
- использование цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, машинное обучение, Интернет вещей;
- использование существующих цифровых систем;
- вывод платформы на рынок⁷.

Цифровая платформа представляет собой сложную систему, состоящую из множества взаимодействующих подсистем, с базовой структурой, которая влияет на то, как она функционирует и развивается с течением времени. Формат взаимодействия подсистем платформы определяется ее архитектурой, которая включает в себя собственно платформу и набор дополнительных модулей (приложений) в целях обеспечения сетевой координации между участниками формируемой цифровой экосистемы и формата их взаимодействия [20].

Архитектура в цифровой экосистеме платформы выполняет две основные функции: разделение и системную интеграцию. Под разделением понимается структурирование экосистемы, при котором каждая подсистема в ней относительно автономна от других. Системная же интеграция, нацеленная на координацию действий между разработчиками приложений и владельцем платформы, отражает способность платформы объединять различные компетенции разработчиков приложений и, собственно, платформы [13].

Усложнение платформенной архитектуры обеспечивается, в том числе, ее модульностью, которая облегчает системную интеграцию приложений с платформой, уменьшая необходимость в координации и взаимодействии между владельцем платформы и разработчиками приложений [13].

Владельцу платформы необходимо обеспечить согласованность вопросов модульности и управления платформой, в частности, обеспечив достаточную децентрализацию прав на принятие решений для разработчиков приложений и создав соответ-

⁵ Ван Альстайн М., Паркер Н. Дж., Чаудари П. С. Сетевой эффект как новый двигатель экономики. Платформы, которые сводят производителей и потребителей, захватывают рынки и изменяют конкуренцию. 2017. URL: <https://big-i.ru/management/strategiya/a18781> (дата обращения: 05.09.2025).

⁶ Fenwick M., McCahery J.A., Vermeulen E.P.M. The End of “Corporate” Governance (Hello “Platform” Governance). Серия рабочих документов ECGI по праву. Working Paper No. 430/2018. 2018. URL: <https://ecgi.global/sites/default/files/>

working_papers/documents/finalfenwickmccaheryvermeulen.pdf (дата обращения: 05.09.2025).

⁷ Gartner Research. Getting to the Details of the Digital Platform: A Gartner Theme Insight Report. 2018. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3894987> (дата обращения: 05.09.2025).

ствующие стимулы для заинтересованных сторон, например, через распределение доходов [13].

В свою очередь, несогласованность между системой управления и архитектурой платформы приводит к существенному снижению эффективности технологических решений, обусловливая, в частности, дублирование функций, рост операционных расходов, технологические ограничения, незэффективность распределения имеющихся ресурсов.

Основная идея цифровой платформы заключается в том, чтобы позволить третьим лицам использовать ее инфраструктуру в качестве инструмента для распределения ценностей. Учитывая, что такой подход также может приводить к ограничениям в случае, если взаимодействующие стороны не реализовывают свои задачи на платформе, в настоящее время наблюдается переход от строительства исключительно цифровых платформ к созданию платформенных экосистем.

О СООТНОШЕНИИ ПОНЯТИЙ «ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА» И «ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА»

В этой связи важно разграничивать два используемых на практике термина: «цифровая экосистема» и «цифровая платформа». Цифровая экосистема – это более широкое понятие, чем цифровая платформа. Под цифровой экосистемой понимают среду, обеспечивающую условия для инновационного развития и распространения цифровых сервисов, таких как продукты, приложения, устройства в конкретном секторе экономики [21].

Она, как правило, включает в себя взаимодействующие приложения, операционные системы, цифровые платформы, разные виды экономической деятельности. А. Тивана (Tiwana A.) включает в состав основных элементов платформенной экосистемы саму цифровую платформу, приложения, интерфейсы и архитектуру платформы. Исследовательская и консалтинговая компания Gartner (США) относит наличие цифровой экосистемы к одному из пяти основных элементов вокруг цифровой платформы, наряду с информационными системами, аналитикой данных, клиентским опытом и Интернетом вещей⁸.

Элементы цифровой экосистемы соединены друг с другом посредством данных, которые могут использоваться ее участниками, позволяя ей эффективнее функционировать и создавать новые возможности для всех заинтересованных сторон, включая сотрудников, поставщиков, пользователей и партнеров. Платфор-

менная экосистема поддерживается набором механизмов, необходимых для координации и интеграции ее участников и интерфейсов в целях увеличения ценности платформы за счет оказываемых ею индивидуальных услуг [22].

Среди участников экосистемы помимо тех, кто напрямую пользуется её возможностями для создания ценности, есть и другие, играющие важную роль в создании и функционировании экосистемы, например, в части хранения данных⁹.

В экономике предложения основой развития выступает эффект масштаба производства, при котором организации нацелены на уменьшение стоимости продукта или услуг, оптимизацию цепочки поставки и создание барьеров для входления на рынок посредством контроля или владения ресурсами или активами. В цифровой экономике, где развитие организаций могут стимулировать внешние силы, на первый план выходит сетевой эффект [23] (эффект масштаба спроса¹⁰), благодаря которому организации стремятся повысить свою полезность для клиентов. Отметим, что вследствие отсутствия или незначительности распространения Интернета, сложностей по созданию сетевой среды и высокой стоимости отдельных транзакций долгое время сетевой эффект не играл значительной роли в экономике¹¹.

⁹ Choudary S. P. The architecture of digital labour platforms: Policy recommendations on platform design for worker well-being. Ilo future of work. Research paper series. Research paper 3. 2018. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--cabinet/documents/publication/wcms_630603.pdf (дата обращения: 05.09.2025).

¹⁰ Belleflamme P., Peitz M. Platforms and network effects. Working Paper Series. Working Paper 16–14. University of Mannheim / Department of Economics. 2016. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/149591/1/874370930.pdf> (дата обращения: 05.09.2025). Более подробно см.: Shapiro C., Varian H. R. Information Rules. A strategic guide to the network economy. Harvard Business School Press. 1999. URL: https://books.google.ru/books?id=aE_J4Iv_PVEC&pg=PA188&dq=demand+economy+of+scale+shapiro&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwiolMuzxKniAhUP0aYKHai8D9Q6AEIKDAA#v=onepage&q=more%20valuable&f=false (дата обращения: 05.09.2025).

¹¹ Речь, прежде всего, идет о транзакциях двух видов. Первый затрагивает ситуацию, когда две стороны потенциально выгодной сделки не знают о существовании друг друга и сталкиваются с высокими затратами на поиск и сбор информации. Второй – случай, когда одна сторона располагает гораздо большим объемом информации, нежели другая (информационная асимметрия между покупателями и продавцами, когда из-за недоверия и непрозрачности многие сделки так и не осуществляются). При этом главным исключением из этого правила является развитие телефонных сетей, когда ценность системы увеличивалась с массовым внедрением телефонов. См.: Цифровые дивиденды: обзор. Доклад о мировом развитии. Один из основных докладов Группы Всемирного банка. 2016. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf?sequence=16> (дата обращения: 05.09.2025).

⁸ Gartner Research. Getting to the details of the digital platform: A gartner theme insight report. 2018. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3894987> (дата обращения: 05.09.2025).

Сегодня же он отражает влияние каждого, кто зашёл на платформу или в приложение, на создание ценности для всех других существующих или потенциальных пользователей. Положительный сетевой эффект демонстрирует, что эффективно управляемая цифровая платформа повышает ценность для каждого нового пользователя. Отрицательный сетевой эффект, наоборот, приводит к тому, что рост количества пользователей цифровой платформы уменьшает ее ценность для других пользователей. Специалисты выделяют также прямые и косвенные сетевые эффекты. Первые возникают в результате интенсивного взаимодействия пользователей, при котором увеличение их количества делает продукт более полезным и ценным, а функциональные возможности сервиса — более широкими. Косвенные сетевые эффекты проявляются, когда рост одной группы пользователей повышает привлекательность продукта для другой группы, формируя взаимовыгодную экосистему. В отличие от прямых сетевых эффектов, здесь задействованы разные категории пользователей, каждая из которых получает выгоду от увеличения другой¹². Таким образом, эффективное функционирование цифровых платформ обусловлено устойчивым ростом пользовательской базы, достижение которого требует реализации системы максимально прозрачной и инклюзивной обратной связи, обеспечивающей не только привлечение, но и долгосрочное удержание пользователей через механизмы постоянного улучшения сервисов на основе анализа их потребностей и предпочтений.

РОЛЬ ПЛАТФОРМЕННЫХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

В силу высокого уровня рисков инновационная деятельность подразумевает регулярное взаимодействие как с внутренними, так и внешними участниками цифровой экосистемы. Платформенные решения облегчают эксперименты и взаимодействие между заинтересованными сторонами, увеличивая возможности для внедрения инноваций в управлеченческие решения, а также получая обратную связь для постоянного улучшения своего клиентского опыта и вовлеченности в управлеченческие процессы экосистемы [24].

Анализ инновационной деятельности внутри цифровой экосистемы платформы позволяет сде-

¹² Обзор «Конкурентное (антимонопольное) регулирование на цифровых рынках» (проект). Евразийская экономическая комиссия. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/caa/cpol/konkurentpol/Documents/%D0%9E%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%80.pdf> (дата обращения: 05.09.2025).

лать вывод о том, что при наличии продуманного подхода организации могут координировать эту деятельность в целях разработки участниками системы дополнительных предложений для рынка [25].

В этой связи следует отметить, что даже в период пандемии COVID-19 в 2020 г. десять американских цифровых платформ получили в США 26 855 патентов (табл. 3).

Таблица 3 / Table
Количество полученных патентов ведущими цифровыми платформами в США в 2020 г. /
Number of patents received by leading digital platforms in the US in 2020

Наименование организации	Количество полученных патентов в 2020 г.	Изменение (%) по отношению к 2019 г.
Apple Inc.	2840	12
Amazon.com, Inc.	2373	-7
Alphabet Inc.	2379	-10
IBM	9435	0
Intel Corp.	3284	-12
Microsoft	2972	-5
Oracle Corp.	783	-11
Salesforce.com, Inc.	525	45
SAP SE	737	9
Итого	26 855	37,00

Источник / Source: составлено по материалам URL: <https://harrityllp.com/patent300/> compiled from <https://harrityllp.com/patent300/>

Взаимодействие с партнерами при создании инновационных продуктов, как правило, приводит к необходимости расширения внешних границ платформы и включения в них других заинтересованных сторон, стратегии взаимодействия с которыми могут различаться¹³. Цифровая платформа при этом регулирует

¹³ Choudary S.P. The architecture of digital labour platforms: Policy recommendations on platform design for worker well-being. Ilo future of work. Research paper series. Research paper 3. 2018. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-cabinet/documents/publication/wcms_630603.pdf (дата обращения: 05.09.2025).

порядок взаимодействия сторон, который, как правило, включает три стадии:

- поиск и выявление поставщиков и потребителей услуг (продуктов, сервисов и др.);
- обмен между сторонами (товарами, услугами и др.);
- отношения между сторонами.

Принимая во внимание, что персонализация клиентского опыта является одним из ключевых элементов повышения эффективности работы организаций, платформенные решения нацелены на выстраивание прямых и инклюзивных отношений с заинтересованными сторонами экосистемы [26].

Так, например, в целях организации коммуникации с заинтересованными сторонами Майкрософт ввела в штатное расписание должность главного рассказчика («chief storyteller»)¹⁴.

В 2020 г. AirAsia представила эволюцию своего чат-бота AVA («AirAsia Virtual Allstar») — виртуального лидера мнений Miss AVA, который призван привлекать клиентов и отвечать на их запросы, а также стимулировать социальную активность¹⁵. Использование такого рода практики с учетом имеющихся законодательных возможностей и культурных особенностей в государственном управлении выглядит последовательным шагом по улучшению работы с гражданами и их запросами. В качестве эффективного примера в России приведем использование ФНС России чат-бота «Таксик», который, обеспечивая круглосуточный цифровой канал взаимодействия с налогоплательщиками, увеличил скорость получения информации заявителями — физическими лицами¹⁶.

Благодаря цифровым технологиям, которые стимулируют отказ от посредников при осуществлении хозяйственной деятельности и изменяют формат управления организацией, цифровые платформы позволяют экосистеме автоматически отбирать сигналы о полезности того или иного продукта, услуги или сервиса, корректировать стратегию своего развития и принимать взвешенные решения [26], основанные на больших данных. В целях проверки обоснованности выбранной стратегии развития платформы можно проанализировать четыре взаимосвязанных элемен-

та: сферу охвата цифровой платформы; технологию продукта (архитектура, интерфейсы, интеллектуальная собственность и др.); отношения с заинтересованными сторонами; внутреннюю организацию работы.

Кроме того, цифровая прозрачность и стремительное развитие цифровых технологий позволяют начать говорить об ответственной координации деятельности, когда функции работников могут выполнять цифровые приложения (ИИ-агенты) или сетевые сообщества. Так, цифровая платформа Amazon Kindle Direct Publishing предоставляет возможность авторам бесплатно публиковать свои работы в электронной и бумажной форме напрямую на сайте. Публикация занимает около 5 минут, и в течение 24–48 часов книга появляется в магазинах Kindle по всему миру¹⁷. В данном примере посредники в лице редакторов заменены на сообщество читателей сети Amazon, которые самостоятельно принимают решение, интересно ли им будет читать опубликованную работу. Другим примером такого подхода на практике выступают децентрализованные автономные организации (ДАО), которые получают все большее распространение на практике и требуют глубокого научного анализа [27].

ВЫВОДЫ

Проведенный анализ позволяет сделать несколько выводов. Во-первых, цифровые платформы и формируемые ими экосистемы трансформируют отрасли экономики и становятся драйверами инновационной деятельности. Будучи нацеленными на создание ценности посредством обеспечения прямого взаимодействия и осуществления трансакций между участниками цифровой экосистемы, они позволяют повышать эффективностьправленческих процессов, способствуют созданию новых возможностей для государства, бизнеса и общества, снижают издержки экономических агентов, обеспечивая устойчивое развитие цифровой экосистемы при одновременном росте ее экономической и социальной значимости.

Во-вторых, повышается конкуренция как между самими цифровыми платформами, так и между традиционными организациями. Данные факторы приводят к трансформации бизнес-моделей и стратегий развития государств и организаций. В этой связи все актуальнее становится переосмысление подходов к организации и управлению традиционными организациями, так как в настоящее время они становятся более дорогой альтернативой.

¹⁴ Juarez M. Connect with a story. Transform Your Business. URL: <https://mario-juarez.com/> (дата обращения: 05.09.2025).

¹⁵ AirAsia takes to the skies with virtual influencer Miss AVA. Marketing-Interactive. 2020. URL: <https://www.marketing-interactive.com/airasia-takes-to-the-skies-with-virtual-influencer-miss-ava> (дата обращения: 05.09.2025).

¹⁶ Виртуальный помощник чат-бот «Таксик» поможет разобраться с вопросами налогового законодательства. ФНС России. 2022. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn27/ifns/imns27_10/info/12226984/ (дата обращения: 05.09.2025).

¹⁷ Welcome to Kindle Direct Publishing. Self-publish print and digital books, and reach millions of readers around the world on Amazon. URL: https://kdp.amazon.com/en_US/ (дата обращения: 05.09.2025).

В-третьих, дальнейшее распространение цифровых технологий, которые стирают границы между рынком и экономическими агентами, будет способствовать экспансии цифровых платформ в новые сферы экономики. В этой связи государствам и организациям необходимо усилить работу в части разработки адаптивных стратегий развития и комплексных систем управления рисками в этой области.

В-четвертых, архитектурные особенности платформ, в частности, их модульность и способность к масштабированию, определяют их конкурентные преимущества и потенциал роста. Критическое значение приобретает обеспечение согласованности архитектурных решений с системой управления. Возникает необходимость развития новых регуляторных подхо-

дов, способных эффективно обеспечивать инновационное развитие платформ и защиту интересов всех участников цифровой экосистемы.

В-пятых, особую научную и практическую значимость приобретает разработка комплексных методик оценки социально-экономического воздействия платформенных решений, а также формирование системы мониторинговых показателей, позволяющих отслеживать их развитие и влияние на отраслевые рынки.

Полученные выводы актуализируют необходимость углублённых исследований в сфере платформенной экономики, в особенности в области управления сетевыми эффектами, создания адаптивных регуляторных моделей и анализа долгосрочного воздействия цифровых платформ на экономику и социальное развитие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Rochet J.-Ch., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003;1(4):990–1029. DOI: 10.1162/15424760332493212
2. Caillaud B., Jullien B. Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *Rand Journal of Economics*. 2003;34(2):309.
3. Armstrong M. Competition in two-sided markets. *Rand Journal of Economics*. 2006;37(3):668–691.
4. Eisenmann T.R. Platform-mediated networks: Definitions and core concepts. 2006; Harvard Business School Module Note 807–049.
5. Rysman M. The economics of two-sided markets. *Journal of Economic Perspectives*. 2009;23(3):125–143. DOI: 10.1257/jep.23.3.125
6. Evans D.S. Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of Network Economics*. 2003;2(3):191–209. DOI: 10.2202/1446–9022.1026
7. Parker G., Van Alstyne M. Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*. 2005;51(10):1494–1504. DOI: 10.1287/mnsc.1050.0400
8. Антипина О.Н. Платформы как многосторонние рынки эпохи цифровизации. *Мировая экономика и международные отношения*. 2020;64(3):12–19. DOI: 10.20542/0131–2227–2020–64–3–12–19
9. Осипов Ю.М., Юдина Т.Н., Гелисханов И.З. Цифровая платформа как институт эпохи технологического прорыва. *Экономические стратегии*. 2018;20(5):22–29.
10. Шаститко А.Е., Маркова О.А. Эффекты становления и функционирования многосторонних рынков: подходы к исследованию. *Общественные науки и современность*. 2019;(3):52–65. DOI: 10.31857/S 086904990005085–5
11. Шаститко А.Е., Маркова О.А. О подходах к определению границ рынков с платформами. *Конкуренция и право*. Москва: Акцион-Медиа; 2020;5(42):12–23.
12. Яблонский С.А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики. *Российский журнал менеджмента*. 2013;11(4):057–078.
13. Tiwana A. Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Morgan Kaufmann Publishers Inc.; 2014. DOI: 10.1016/C 2012–0–06625–2
14. Кузовкова Т.А., Кузовков А.Д., Шаравов И.М. Понятие ценности цифровых платформ и методы оценки синергии их эффективности. *Век качества*. 2022;(3):73–96.
15. Fenwick M. Vermeulen E.P.M. A sustainable platform economy & the future of corporate governance. 2019. Law Working Paper No. 441/2019.
16. Идрисов Г.И., Княгинин В.Н., Кудрин А.Л., Рожкова Е.С. Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России. *Вопросы экономики*. 2018;(4):5–25. DOI: 10.32609/0042–8736–2018–4–5–25
17. Срничек Н. Капитализм платформ. Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; 2019. 128 с.
18. Наролина Т.С., Смотрова Т.И., Некрасова Т.А. Анализ современного состояния цифровых платформ. *Наука Красноярья*. 2020;9(2):184–205.

19. Moazed A., Johnson N.L. Modern monopolies: What it takes to dominate the 21st century economy. St. Martin's Press; 2016. 272 p.
20. Tiwana A., Konsynski B.R., Bush A.A. Research commentary — platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*. 2010;21(4):675–687. DOI: 10.1287/isre.1100.0323
21. Акаткин Ю.М., Карпов О.Э., Конявский В.А., Ясиновская Е.Д. Цифровая экономика: концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли. *Бизнес-информатика*. 2017;(4):17–28. DOI: 10.17323/1998-0663.2017.4.17.28
22. Jovanovic M., Sjödin D., Parida V. Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms. *Technovation*. 2022;118:102218. DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102218
23. Кузнецова С.А., Маркова В.Д. Цифровая экономика: новые аспекты исследований и обучения в сфере менеджмента. *Инновации*. 2017;(6):27–32.
24. Fenwick M., Vermeulen E.P.M. Technology & Corporate Governance. *The Texas Journal of Business Law*. 2019;48(1):1–22.
25. Hilbolling S., Berends H., Deken F., Tuertscher P. Complementors as connectors: Managing open innovation around digital product platforms. 2019;50(1):18–30. DOI: 10.1111/radm.12371
26. Fenwick M., Wulf A.K., Vermeulen E.P.M. The “Unmediated” and “Tech-Driven” corporate governance of today’s winning companies. *New York University Journal of Law & Business*. 2017:1–48. DOI: 10.2139/ssrn.2922176
27. Юхно А.С. Повышение уровня прозрачности в корпоративном управлении в эпоху цифровизации: опыт децентрализованных автономных организаций. *Страховое дело*. 2019;(11):42–46.

REFERENCES

1. Rochet J.-Ch., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003;1(4):990–1029. DOI: 10.1162/154247603322493212
2. Caillaud B., Jullien B. Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *Rand Journal of Economics*. 2003;34(2):309.
3. Armstrong M. Competition in two-sided markets. *Rand Journal of Economics*. 2006;37(3):668–691.
4. Eisenmann T.R. Platform-mediated networks: Definitions and core concepts. 2006; Harvard Business School Module Note 807–049.
5. Rysman M. The Economics of two-sided markets. *Journal of Economic Perspectives*. 2009;23(3):125–143. DOI: 10.1257/jep.23.3.125
6. Evans D.S. Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of Network Economics*. 2003;2(3):191–209. DOI: 10.2202/1446–9022.1026
7. Parker G., Van Alstyne M. Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*. 2005;51(10):1494–1504. DOI: 10.1287/mnsc.1050.0400
8. Antipina O.N. Platforms as multilateral markets in the digitalization era. *Mirovaya ekonomika i mezdunarodnye otnosheniya = World Economy and International Relations*. 2020;64(3):12–19. (In Russ.). DOI: 10.20542/0131–2227–2020–64–3–12–19
9. Osipov Yu.M., Yudina T.N., Geliskhanov I.Z. Digital platform as an institution of the era of technological breakthrough. *Ehkonicheskie strategii = Economic strategies*. 2018;20(5):22–29. (In Russ.).
10. Shastitko A.E., Markova O.A. Effects of the formation and functioning of multilateral markets: Approaches to research. *Obshchestvennye nauki i sovremennost’ = Social Sciences and Modernity*. 2019;(3):52–65. (In Russ.). DOI: 10.31857/S 086904990005085–5
11. Shastitko A.E., Markova O.A. On approaches to defining the boundaries of markets with platforms. *Konkurentsija i pravo = Competition and Law*. Moscow: Aktion-Media; 2020;5(42):12–23. (In Russ.).
12. Yablonckii S.A. Multilateral platforms and markets: Main approaches, concepts and practices. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*. 2013;11(4):057–078. (In Russ.).
13. Tiwana A. Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Morgan Kaufmann Publishers Inc.; 2014. DOI: 10.1016/C 2012–0–06625–2
14. Kuzovkova T.A., Kuzovkov A.D., Sharavov I.M. The concept of the value of digital platforms and methods for assessing the synergy of their effectiveness. *Vek kachestva = Century of quality*. 2022;(3):73–96. (In Russ.).

15. Fenwick M. Vermeulen E.P.M. A Sustainable platform economy & the future of corporate governance. 2019. Law Working Paper No. 441/2019.
16. Idrisov G.I., Knyaginin V.N., Kudrin A.L., Rozhkova E.S. New technological revolution: Challenges and opportunities for Russia. *Voprosy ekonomiki = Economic Issues*. 2018;(4):5–25. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2018-4-5-25
17. Srnichek N. Platform Capitalism. Moscow: National Research University Higher School of Economics; 2019. 128 p. (In Russ.).
18. Narolina T.S., Smotrova T.I., Nekrasova T.A. Analysis of the current state of digital platforms. *Nauka Krasnoyars'ya = Science of Krasnoyarsk*. 2020;9(2):184–205. (In Russ.).
19. Moazed A., Johnson N.L. Modern monopolies: What it takes to dominate the 21st century economy. St. Martin's Press; 2016. 272 p.
20. Tiwana A., Konsynski B.R., Bush A.A. Research commentary – platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*. 2010;21(4):675–687. DOI: 10.1287/isre.1100.0323
21. Akatkin Yu.M., Karpov O.EH., Konyavskii V.A., Yasinovskaya E.D. Digital economy: Conceptual architecture of the digital industry ecosystem. *Biznes-informatika = Business informatics*. 2017;(4):17–28. (In Russ.). DOI: 10.17323/1998-0663.2017.4.17.28
22. Jovanovic M., Sjödin D., Parida V. Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms. *Technovation*. 2022;118:102218. DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102218
23. Kuznetsova S.A., Markova V.D. Digital economy: New aspects of research and training in the field of management. *Innovatsii = Innovations*. 2017;(6):27–32. (In Russ.).
24. Fenwick M., Vermeulen E.P.M. Technology & corporate governance. *The Texas Journal of Business Law*. 2019;48(1):1–22.
25. Hilbolling S., Berends H., Dekker F., Tuertscher P. Complementors as connectors: Managing open innovation around digital product platforms. 2019;50(1):18–30. DOI: 10.1111/radm.12371
26. Fenwick M., Wulf A.K., Vermeulen E.P.M. The “Unmediated” and “Tech-Driven” corporate governance of today’s winning companies. *New York University Journal of Law & Business*. 2017:1–48. DOI: 10.2139/ssrn.2922176
27. Yukhno A.S. Increasing the level of transparency in corporate governance in the era of digitalization: The experience of decentralized autonomous organizations. *Strakhovoe delo = Insurance*. 2019;(11):42–46. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Александр Сергеевич Юхно — кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой государства-права, Институт государственной службы и управления, Президентская академия, Москва, Российская Федерация

Alexander S. Yukhno — Cand. Sci. (Law), Assoc. Prof., Head of the Department of State Studies, Institute of Public Administration and Management, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>
yukhno-as@ranepa.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 08.09.2025; принята к публикации 28.10.2025.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was received 08.09.2025; accepted for publication 28.10.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.

Международный опыт государственного регулирования лотерей и распределения выручки от их проведения

Д.Н. Ершов

Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации, Москва,
 Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования – международный опыт организации, проведения и регулирования лотерей, а также практика распределения выручки от их проведения. **Актуальность** исследования обоснована высокой популярностью лотерей в мире и колоссальными размерами постоянно растущей ежегодной выручки от их проведения, составляющей сотни миллиардов долларов. **Цель** работы – анализ и систематизация зарубежного опыта по организации и проведению государственных лотерей, включая структуру распределения выручки (размер призового фонда, налоги, целевые отчисления) с использованием **методов** количественной и сравнительной оценки, исторического, статистического и причинно-следственного анализа. **Задача** исследования – оценить структуру распределения выручки от проведения лотерей за рубежом и возможность применения иностранного опыта в отношении действующих нормативов в Российской Федерации. Сделан **вывод**, что несмотря на то, что во многих странах, в частности в ФРГ, существует эффективная практика системного подхода к распределению лотерейного дохода в бюджет и на целевое финансирование общественно важных проектов, она до сих пор недостаточно изучена и практически не используется в нашей стране. По мнению автора, зарубежный опыт, в том числе и немецкий, в сфере лотерейного бизнеса должен обязательно учитываться при рассмотрении предложений по совершенствованию российского законодательства в части распределения выручки от лотерей.

Ключевые слова: объем и динамика рынка азартных игр в Европе; государственное регулирование лотерей в Германии; налогообложение лотерей; фактическое распределение выручки от лотерей; лотерейный бизнес; структура распределения валового дохода в секторе азартных игр

Для цитирования: Ершов Д.Н. Международный опыт государственного регулирования лотерей и распределения выручки от их проведения. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(6):72-81. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-72-81

ORIGINAL PAPER

International Experience of State Regulation of Lotteries and Distribution of Proceeds from Their Holding

D.N. Ershov

Financial Research Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the research is the international experience of organizing, conducting and regulating lotteries, as well as the practice of distributing proceeds from them. The **relevance of the study** is justified by the high popularity of lotteries in the world and the colossal size of the constantly growing annual revenue from their holding, amounting to hundreds of billions of dollars. **The purpose of the work** is to analyze and systematize foreign experience in the organization and conduct of state lotteries, including the structure of revenue distribution (the size of the prize fund, taxes, targeted deductions) using **methods** of quantitative and comparative assessment, historical, statistical and causal analysis. **The aim of the study** is to evaluate the distribution structure of lottery revenue abroad and the possibility of applying foreign experience in relation to current regulations in the Russian Federation. **It is concluded** that despite the fact that in many countries, in particular, in Germany, there is an effective practice of a systematic approach to the allocation of lottery

income to the budget and targeted financing of socially important projects, it is still insufficiently studied and practically not used in our country. According to the author, foreign experience, including German, in the field of lottery business should be taken into account when considering proposals to improve Russian legislation regarding the distribution of lottery revenue.

Keywords: volume and dynamics of gambling market in Europe; government regulation of lotteries in Germany; taxation of lotteries; the actual distribution of lottery revenue; lottery business; the structure of the distribution of gross income in the gambling sector

For citation: Ershov D.N. International experience of state regulation of lotteries and distribution of proceeds from their holding. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2025;18(6):72-81. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-72-81

ВВЕДЕНИЕ

Современные лотереи являются источником пополнения налоговых доходов и финансирования общественно значимых социальных программ и инфраструктурных проектов. В основе лотерейного бизнеса — стремление людей к выигрышу и их невольное, добровольное участие в финансировании социальных программ в обмен на шанс «получить миллион». Использование азартных игр для сбора средств на государственные нужды имеет давнюю историю и берет начало в глубокой древности. Игра в кости и различные варианты карточных игр служили развлечением представителям всех слоев социума как в общественных местах, так и в частных пространствах. Однако отношение к ним, как правило, не было единодушным. Одни считали игры безобидным занятием, другие — опасным и нежелательным, требующим регулирования. Отношение властей к азартным играм менялось в соответствии с общим состоянием общества. Ужесточение ограничений, надзора и регулирования обычно усиливалось в периоды войн, революций и других социальных потрясений, поскольку эти меры рассматривались как стабилизирующие и поддерживающие общественный порядок.

Вопрос о том, должно ли государство организовывать лотереи, обсуждается уже много лет. Сторонники утверждают, что лотереи генерируют потребительский излишек и пополняют госдоходы. Противники говорят, что лотереи — это регressive налог на людей, которые наивны и плохо разбираются в математике. Если государство проводит лотереи, всегда встает вопрос о том, какова оптимальная доля выручки, которая идет в госказну, а не возвращается игрокам, и как она используется. Недавний опрос среди экономистов показал, что 23% из них считают, что государственные лотереи повышают социальное благосостояние, 28% не согласны, а остальные не определились или не имеют своего мнения¹.

ОБЗОР НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

В научной литературе тема азартных игр и, в частности, лотерей, затрагивается регулярно в силу устойчивого интереса к ним как к шансу на выигрыш, как к развлечению и как к средству пополнения бюджета для финансирования общественно важных проектов. С точки зрения психологии популярность лотерей объясняется стремлением за небольшую плату и без значительных усилий законным образом выиграть значительный денежный приз. С другой стороны, кажущаяся легкость выигрыша зачастую приводит к чрезмерному увлечению и появлению зависимости [1]. В зарубежной литературе механизмы развития интереса к азартным играм, несмотря на низкую вероятность выигрыша и возможность возникновения зависимости, рассмотрены весьма подробно. Одной из причин называют недостаточно развитое рациональное мышление, что свойственно в первую очередь молодому поколению и людям с невысоким социальным статусом [2, стр. 25]. К такому же выводу приходят психологи из университетов Канады [3]. Вместе с тем установлено, что методами налогового регулирования можно снизить негативные последствия чрезмерного увлечения и предотвратить появление зависимости [4].

В последнее время возрос интерес к проведению эмпирических исследований на основе результатов опроса участников азартных игр для выявления их предпочтений при выборе вида лотереи для участия. Их многообразие ставит перед участниками задачу выбора между лотереями с различными параметрами риска и неопределенности в отношении размера выигрыша и его вероятности. Как показывают результаты исследования, в попытках найти их оптимальное сочетание для повышения своих шансов на выигрыш большинство игроков в итоге сходятся на том, эти два параметра связаны между собой, и неизвестность размера выигрыша может быть компенсирована более высокой его вероятностью². Эмпирические

¹ Lockwood B., Allcott H., Taubinsky D., Sial A. What drives demand for state-run lotteries? Evidence and welfare implications. *The Review of Economic Studies.* 2024; DOI: 10.1093/restud/rdae086

² Schröder D. Lotto lotteries — Decision making under uncertainty when payoffs are unknown. *Journal of Behavioral and Experimental Economics.* Volume 114, 2025;1023(10). DOI: 10.1016/j.soec.2024.102310.

исследования предпочтений игроков направлены также на то, чтобы определить влияние различных факторов на выбор лотереи. Среди побудительных мотивов рассматривается не только шанс на выигрыш, но и общественная полезность лотерей, а также их развлекательная функция. Результаты исследования на основе регрессионного анализа позволили выяснить, какой из этих факторов побуждает участвовать в лотереях и как их следует модифицировать, чтобы составить оптимальный дизайн лотереи и привлечь больше участников.

В нашей стране в различные исторические периоды (в дореволюционное время, в первые годы советской власти [5] и в период Великой Отечественной войны [6]) лотереи создавались и развивались с одной целью – финансирования социальных расходов. Актуальность лотерей для развития социальных проектов отмечается в исследованиях, посвященных вопросам финансирования спорта [7] и культуры [8]. Необходимость усиления государственного надзора в сфере организации и проведения азартных игр проанализирована и обоснована в работе [9]. С развитием информационных технологий и переходом азартных игр в интернет-пространство возросла опасность возникновения новых форм организации игровых продуктов, в том числе в нелегальном сегменте, что, по мнению специалистов³ [10], требует более совершенного правового регулирования лотерейного бизнеса и более эффективной государственной политики управления процессами в сфере организации и проведения азартных игр. Механизм формирования призового фонда и регулирование доходов, полученных от проведения лотерей, проанализированы в работах [11;12], где также отмечается необходимость корректировки законодательства в части размеров целевых отчислений для выполнения государственных функций в области социального развития. Вместе с тем надо подчеркнуть, что вопросы регулирования лотерей и распределения выручки в нашей стране недостаточно освещены и требуют более подробного анализа с использованием международного опыта.

ЛОТЕРЕИ В ЕВРОПЕ

Европейская ассоциация лотерей (далее – ЕАЛ), объединяющая 70 компаний – операторов азартных

³ Костюк В.Г. Проблема государственных числовых лотерей в современной России и способ ее решения. Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов: Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Москва, 09 апреля 2021 года. Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью «Институт развития образования и консалтинга». 2021:54–59. DOI: 10.34755/IROK.2021.81.35.004.

игр, из которых 50 работают в 27 странах Европейского Союза и 20 – в 13 странах, не входящих в ЕС⁴, ежегодно публикует отчеты о результатах и направлениях использования полученных средств⁵. В отчете за 2023 г. представлены ключевые показатели ЕАЛ, включая объем выручки по пяти категориям азартных игр: тиражные лотереи, моментальные лотереи, ставки на спорт, игровые автоматы и другие азартные игры. Отчеты составлены на основании данных, которые члены ЕАЛ сочли возможным представить Ассоциации, поэтому эти данные не содержат информацию в полном объеме. В табл. 1 представлены основные показатели по сектору азартных игр, составленные на основании данных, полученных от членов ЕАЛ, включая общую выручку, валовый доход и объем средств, направленных на реализацию социальных проектов.

Таблица 1 / Table 1
Основные показатели ЕАЛ за период 2019–2023 гг. (млрд евро) / Key indicators of the EL for the period 2019–2023 (bn euros)

Показатель / Indicator	2019	2020	2021	2022	2023
Общая выручка ^a (61)	96,5	85,6	105,9	105,9	97,8
Валовый доход ^b (67)	36,4	30,5	36,0	38,3	43,6
Объем средств, направленных на общественные нужды ^c (63)	17,5	16,0	20,0	22,2	22,0

Источник / Source: EL Reports. URL: <https://www.european-lotteries.org/el-reports>

Примечание / Notes: ^aЧисло членов ЕАЛ, предоставивших информацию за 2023 г. / Number of EAL members who provided information for 2023. ^bПоказатель валового дохода рассчитывается как общая выручка за вычетом призового фонда. / Gross revenue is calculated as total revenue minus the prize pool. ^c В 2023 г. в ЕАЛ состояло 68 компаний – операторов азартных игр. Таким образом, доля компаний, предоставивших информацию о распределении вырученных средств, составила $63/68 = 93\%$ / In 2023, 68 gambling operators were members of the EAL. Therefore, the share of companies that provided information on revenue distribution was $63/68 = 93\%$.

Сектор азартных игр в Европе находится в стабильном состоянии и в 2023 г. сгенерировал 22 млрд евро для реализации общественно значимых проек-

⁴ EL Members. URL: <https://www.european-lotteries.org/members/regular-members>

⁵ EL Reports. URL: <https://www.european-lotteries.org/el-reports>

тов. Этот показатель сопоставим с результатом 2022 г. и на 23% превосходит аналогичный показатель до-ковидного 2019 г. Наиболее крупным сегментом являются тиражные лотереи, которые обеспечивают около половины (49%) объема выручки, далее идут моментальные лотереи (31%) и ставки на спорт (13%). Кроме того, заметна тенденция быстрого роста объема продаж онлайн игр за счет распространения мобильных устройств. Информация о целях фактического распределения вырученных средств на общественные нужды, полученная от 63 членов ЕАЛ из 68 за 2023 г., представлена в табл. 2. В скобках указано количество операторов азартных игр — членов ЕАЛ, предоставивших информацию о долях валового дохода, направленных на различные цели.

В рамках ЕАЛ, где действует правило добровольности предоставления информации, достаточно трудно оценить структуру распределения валового дохода в секторе азартных игр, более 72% которого поступает в бюджеты. Однако о конечных адресах его распределения информация отсутствует. Из остальной части валового дохода наибольшие доли средств получают социальная сфера (12,8%) и спорт (8,6%). Надо отметить, что ЕАЛ и статистические органы отдельных стран ограничивают информацию о финансовых результатах в данном секторе для некоторых иностранных пользователей. Например, немецкая статистическая компания Satista, специализирующаяся на рыночных и потребительских

данных, не открывает сведения о финансовых результатах сектора азартных игр для граждан Российской Федерации.

С учетом значительного оборота в секторе азартных игр и, в частности, лотерей, мировая практика показывает, что совершенствованию государственного управления данного сектора следует уделять больше внимания с целью повысить его эффективность и общественную отдачу. В настоящее время многие страны выстраивают баланс между развлекательной стороной и целевым использованием выручки для общественных благ, соблюдая при этом социальную ответственность и прозрачность механизмов распределения финансовых средств. Лотереи стали эффективным механизмом пополнения средств, предназначенных для общественных целей.

В Европе среди лотерей наиболее популярными являются тиражные и моментальные лотереи. Тиражная лотерея — это организованная азартная игра, до момента розыгрыша которой идет продажа лотерейных билетов в бумажной или электронной форме с параллельным формированием призового (денежного или состоящего из других призов) фонда, распределяемого заранее определенным способом между участниками игры в зависимости от правил проведения лотереи. Обычно государство устанавливает потолок доли призового фонда от общей суммы поступлений от продажи лотерейных билетов. Помимо призов вырученные средства идут также на покрытие расходов организаторам лотереи, налоги государству и финансирование социально значимых проектов.

Программа работы Европейской Комиссии на 2025 г.⁶ предусматривает ряд инициатив, которые затрагивают сектор лотерей. В первую очередь речь идет о тех разделах программы, где говорится о развитии конкуренции, о защите прав потребителей и о дальнейшем развитии цифровизации. Эти аспекты важны с точки зрения обеспечения информационной безопасности и регулируемой цифровой среды, недопущения нелицензированных операторов лотерей и теневых рынков.

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ДОХОДОВ ОТ ЛОТЕРЕЙ

Практика показывает, что какого-либо универсального механизма или единого подхода распре-

⁶ European Commission. Commission work programme 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025DC 0045>

деления доходов от лотерей не существует, вместо этого каждая страна применяет собственную систему, соответствующую национальным приоритетам. Более того, в государствах с федеративным устройством модели распределения могут различаться по субъектам федерации.

Наиболее часто приоритетными направлениями становятся те сферы, где обычно не хватает бюджетных средств для удовлетворения растущих запросов населения на расширение и повышение качества социальных услуг в сфере образования, здравоохранения, спорта и охраны культурного наследия. Экология также является важным направлением использования доходов от лотерей. С помощью этих средств решаются проблемы в области защиты биоразнообразия, поддержки национальных парков и заповедников, а также финансируются научные исследования и образовательные экологические программы. Важным направлением является адресная поддержка уязвимых групп населения, необходимость которой существует в любом государстве.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЛОТЕРЕЙ В ГЕРМАНИИ

Лотереи в Германии, ставшие частью культуры и традиций многих регионов страны, проводятся уже несколько веков. В результате накоплен богатый опыт их организации и администрирования. К основным видам лотерей относятся: государственные тиражные лотереи федеральных земель; лотерея общего класса для всех федеральных земель (Gemeinsame Klassenlotterie der Lander, GKL); социальные лотереи; моментальные бестиражные лотереи и бинго. Наиболее популярными являются тиражные числовые лотереи федеральных земель «6 из 49», «Игра 77», «Супер 6» и «Евроджекпот», объединенные в «Немецкий блок лотерей и тотализаторов» (Deutsche Lotto- und Totoblock, DLTB). Они разыгрываются с использованием лототрона в определенные дни недели с трансляцией тиражей в прямом эфире, а размер выигрыша зависит от количества угаданных номеров.

Классовая лотерея GKL — это объединение лотерей 16 федеральных земель, которые выступают спонсорами и гарантами выплаты выигрышней. GKL находится под государственным надзором финансового управления г. Гамбурга. Все лотереи в рамках GKL разделены на отдельные игровые группы, называемые классами, каждый из которых может соответствовать определенному временному периоду, например, месяцу или неделе.

Широко распространены в Германии и социальные лотереи, оборот которых невелик, и сумма, направляемая на социальные и благотворительные цели, составляет порядка 300 млн евро в год⁷. Их привлекательной особенностью является возможность увидеть выигрыш или его отсутствие сразу, удалив защитный слой с билета. Получить выигрыш или купить новый билет можно в пунктах распространения лотереи. С развитием интернета моментальные лотереи распространяются в режиме онлайн, что позволяет игрокам принять в ней участие с помощью ПК, планшета или мобильного телефона в удобное для них время. Регистрация на игровых платформах бесплатна для игроков и занимает всего несколько минут. Как правило, для новичков предлагается «приветственный бонус» размером 5–7 евро для тестирования лотереи в режиме развлечения, прежде чем приступить к игре на реальные деньги.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ЛОТЕРЕЙ

Регулирование осуществляется в соответствии с федеральным законом «О ставках на скачки и лотереях» (Rennwett- und Lotteriegesetz, RennwLottG)⁸, который охватывает лотереи, ставки на спорт и все варианты азартных офлайн- и онлайн-игр. Закон основан на договоре между 16 федеральными землями о регулировании игорного сектора 2021 г. (Glücksspielstaatsvertrag, далее — GlüStV 2021)⁹. В отношении лотерей закон устанавливает рамочные принципы регулирования, общие требования лицензирования и задает стандарты контроля за операторами лотерей, а все механизмы управления переданы на уровень федеральных земель, в каждой из которых создана монопольная лотерейная компания. В 1955 г. все 16 государственных лотерейных компаний, имеющих единый регулирующий механизм, были объединены в блок DLTB, руководство которым по очереди осуществляет одна из компаний в течение трех лет. Каждая монополия принадлежит определенной федеральной земле и имеет свои лотерейные продукты (игры), клиентскую базу, бренд и систему маркетинга для привлечения клиентов.

⁷ Charity lotteries. Germany. ACLEU. URL: <https://www.acleu.eu/charity-lotteries/germany>

⁸ Rennwett- und Lotteriegesetz (RennwLottG). Bundesministerium der Justiz. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/rennwlottg_2021/BJNR_206510021.html

⁹ Staatsvertrag zur Neuregulierung des Glücksspielwesens in Deutschland (Glücksspielstaatsvertrag 2021 — GlüStV 2021). Nationale-plattform. URL: <https://www.nationale-plattform.de/Webs/NP/DE/manipulation-sportwettbewerb/glueckspielregelung/glueckspielregelung-node.html>

По объему задействованных финансовых средств лотереи DLTB значительно превосходят в ФРГ все остальные.

Согласно закону, федеральные земли могут вводить монополию на проведение лотерей, либо выдавать очень ограниченное количество лицензий частным операторам. Органами, регулирующими лицензирование и надзор за проведением онлайн и офлайн лотерей, являются региональные министерства внутренних дел. Они же осуществляют надзор за деятельностью местных лотерейных компаний, а также брокеров (распространителей лотерейных билетов) гослотерей, которые могут быть частными организациями. Заявки на получение лицензии на проведение лотерей могут подавать только государственные лотерейные компании. Частным организациям разрешается только получение лицензий на распространение лотерейных билетов (брюкерскую деятельность) от имени госкомпаний и продвижение предлагаемых ими лотерейных продуктов.

К операторам лотерей предъявляются высокие требования на соответствие стандартам организации технического надзора (Technischer Überwachungsverein, TÜV) для лотерейного сектора. Каждый из них должен быть сертифицирован по стандартам ISO 27001 и контроля безопасности (SCS) Всемирной лотерейной ассоциации (WLA) в области защиты данных и безопасности игровых операций.

Лотереи DLTB монополизированы государством с целью защиты пользователей от мошенников и обеспечения использования вырученных средств на общественные и социальные нужды. DLTB распространяет 7 лотерейных продуктов¹⁰: лотерея «6 из 49», «Игра 77», «Супер 6», «Сpirаль счастья», «KENO», «Totto von Lotto» и «Евроджекпот». Они представляют собой различные варианты классических цифровых лотерей со стоимостью участия в их розыгрышах от 1,25 до 5 евро. В некоторых лотереях предусмотрена комиссия размером 0,5 евро за обработку заказа.

В последние годы в связи с развитием интернет-технологий быстро растет сектор онлайн-лотерей, которые открывают возможность доступа в любое время в любом месте без необходимости посещать розничные пункты. Внедрение инновационных функций и скидочных акций привлекают новых клиентов и способствуют расширению клиентской базы. Одной из заметных тенденций является расту-

щая популярность синдикатной игры, при которой игроки объединяют свои ресурсы и увеличивают свои шансы на победу. Эта тенденция обусловлена желанием максимизировать потенциальный выигрыш и разделить волнение от участия в лотерее с другими. Онлайн-платформы упростили игрокам вступление в синдикаты, способствуя росту этой тенденции. Сильные лотерейные традиции, широкое распространение интернета и стремление клиентов к удобству и разнообразию способствуют изменению потребительских предпочтений у жителей ФРГ и развитию онлайн платформ, включая национальные и международные варианты лотерей¹¹.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ И ЦЕЛЕВЫЕ ОТЧИСЛЕНИЯ

Федеральный закон ФРГ «О ставках на скачки и лотереях» (ст. 29) устанавливает размер налоговой ставки в размере 20% от выручки при продаже лотерейных билетов или от суммы сделанных ставок. Налог от лотерей уплачивается в казну федеральной земли. С учетом того, что операторы лотерей при продаже билетов вводят дополнительный сбор, цена за билет для участников возрастает на его величину. Однако, поскольку налог не распространяется на этот дополнительный сбор, реальная налоговая ставка составляет 16,67% общей суммы, уплаченной участниками лотереи.

Для «малых лотерей» (ст. 18) предусмотрены особые условия налогообложения. В частности, применяются некоторые фискальные исключения в тех случаях, когда весь доход от лотереи, не превышающий 40 тыс. евро, идет исключительно на благотворительность или на цели, связанные с деятельностью религиозных организаций. Налог не уплачивается также организаторами мелких публичных лотерей, где общая сумма дохода не больше 240 евро. Однако во всех указанных случаях освобождение от налога требует согласования с компетентными органами.

В случае, если организатор лотереи или другой формы азартной игры не является резидентом Германии или не имеет постоянного жительства в ЕС, то региональная власть может назначить своего налогового представителя, который, наряду с организатором, несет ответственность за уплату налогов. Этот представитель должен быть резидентом Германии, иметь высокую репутацию в отношении своей налоговой надежности и выполнять налоговые

¹⁰ Auf einen Blick: Der Deutsche Lotto- und Totoblock. Lottoindeutschland. URL: <https://www.lottoindeutschland.de/ueber-uns>

¹¹ Lottery & bingo — Germany. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/amo/gambling/lottery-bingo/germany>

обязательства иностранного организатора как свои собственные¹².

Значительная часть выручки от проведения лотерей используется для целевых отчислений на благотворительные, гуманитарные, образовательные, спортивные и другие социальные проекты. Федеральный закон не устанавливает размеры целевых отчислений от лотерей по отношению к выручке. Поскольку структура её распределения определяется самими федеральными землями, которые могут устанавливать собственные рамки и приоритеты в отношении использования лотерейных доходов, составить точную единую структуру налогов и распределения полученных средств затруднительно.

В среднем призовой фонд составляет половину, а доля целевых отчислений на социальные проекты — 23% общей выручки лотерей DLTB. Например, в 2018 г. структура её распределения была следующей: 23% — финансирование социально значимых проектов, 16,67% — региональный налог, 12% — покрытие операционных и административных расходов, выплаты партнерам по продажам, развитие сети продаж¹³. По итогам 2024 г. в среднем 6,5% выручки поступили в сеть продаж лотерейных билетов для покрытия расходов по их распространению. Около 2,8% дохода пошли на покрытие операционных и административных расходов операторов лотерей, а также на формирование прибыли лотерейных компаний¹⁴. Контроль за соблюдением целевого использования этих средств осуществляется органами, ответственными за проведение лотерей в федеральных землях.

По итогам 2023 г. наибольшая сумма выручки среди 16 федеральных земель ФРГ была зафиксирована в Баварии — 1 258 млн евро, которую распределили следующим образом¹⁵:

- 615 млн евро (49%) были направлены на формирование призового фонда;
- 493 млн евро (39%) разделены на налоговые выплаты в региональный бюджет Баварии (16,67%)

¹² Register taxes on race betting, public lotteries and gambling as well as sports betting. Bürgerservice Sachsen-Anhalt. URL: <https://st.zfinder.de/en/detail?areaId=&searchtext=Familienbuch&infotype=0&sort=&pstId=394034937>

¹³ Wohin die staatlichen Lotto-Einnahmen fließen. Statista. 2019. URL: <https://de.statista.com/infografik/16978/verwendungszweck-staatlicher-lotto-einnahmen/>

¹⁴ Lotto-Einnahmen: Wohin geht das Lotto-Geld? Und wie viel verdient der Staat an Lotto? Lotto24.URL: <https://www.lotto24.de/magazin/lotto-einnahmen/>

¹⁵ Geschäftsjahr 2023. Das Glück in Bayern. Staatliche Lotterie – und Spiebankverwaltung. URL: https://slsv-bayern.de/wp-content/uploads/2024/07/Unternehmensbroschuere_2023.pdf

и целевые отчисления на социально значимые цели (23%): охрана природы, образование, спорт, поддержка семей с детьми и уязвимых слоев населения, развитие социальной инфраструктуры, охрана памятников культурного наследия;

- 18,6 млн евро (1,5%) составили муниципальные налоги.

Остальная часть выручки направлена на покрытие операционных и административных расходов, а также развитие сети продаж, включая обучение персонала и поддержку высоких стандартов комфорта и безопасности, выплаты спонсорам и рекламным партнерам.

Практика целевых отчислений применяется также в отношении конкретных лотерей, например «Сpirаль Счастья» (Glücksspirale), которая проводится с 1969 г. и входит в блок DLTB. Выручку первоначально предполагалось использовать для финансирования работ по организации и проведению крупных спортивных соревнований — Олимпийских игр 1972 г. и чемпионата мира по футболу 1974 г. Высокая популярность лотереи привела к тому, что она сохранилась и после их завершения. За период 1970–2023 гг. целевым получателям, в том числе Немецкой олимпийской спортивной конфедерации, Немецкому фонду защиты памятников и Федеральной ассоциации независимых благотворительных организаций¹⁶ было выплачено в общей сложности около 2,5 млрд евро.

Другим примером целевых отчислений является разыгрываемая с 2016 г. социальная лотерея почтовых индексов (Postcode Lotterie)¹⁷, 30% выручки которой ежегодно направляется на образование, поддержку семей с детьми, помочь пожилым людям, защиту природы и реализацию других социальных и благотворительных проектов, утверждённых принимающим решение о распределении полученных средств Консультативным советом. С перечнем таких проектов каждый желающий может ознакомиться на сайте лотереи. В 2023 г. общая сумма выручки Postcode Lotterie в Германии составила 241,8 млн евро, из которых 30% (72,6 млн евро) были выплачены игрокам и 30% (72,5 млн евро) были израсходованы на социальные и благотворительные цели. При распределении средств на финансирование среди федеральных земель принимается во внимание количество проданных билетов. Принцип

¹⁶ Das LOTTO-Prinzip: Glück ist für alle da. Lotto in Deutschland. URL: <https://www.lottoindeutschland.de/gemeinwohl>

¹⁷ Postcode Lotterie. 2025. URL: <https://www.postcode-lotterie.de/>

отбора проектов и приоритеты финансирования разрабатываются и публикуются консультативным советом на сайте лотереи, а все заинтересованные лица могут подавать заявки на получение финансирования своих проектов за счет средств от лотереи в размере до 500 тыс. евро.

РЕЗУЛЬТАТЫ 2024 Г.

В 2024 г. общий объем выручки в лотереях DLTB составил 8,56 млрд евро¹⁸ (рост на 4,4% по сравнению с 2023 г.), что является лучшим показателем начиная с 1955 г. Выигрыши объемом 1 млн евро и более формировались в среднем каждые два дня. В 2024 г. более 1 200 игроков смогли выиграть более 100 000 евро. Наиболее популярными лотереями блока Lotto-Totto стали лотерея «6 из 49» (объем ставок в 2024 г. — 3,5 млрд евро) и лотерея «Евроджекпот» (объем ставок в 2024 г. — 2,6 млрд евро). Объем всего лотерейного фонда в ФРГ в 2024 г. составил 4,2 млрд евро, а число рабочих мест в данной сфере — около 100 тыс. чел¹⁹. Высокий оборот лотерей позволил направить на общественные нужды рекордный объем финансовых средств — 3,42 млрд евро в течение года.

В 2024 г. отмечен значительный рост количества ставок, сделанных в режиме онлайн, в том числе через мобильные приложения. Государственные лотерейные компании предпринимают усилия для обеспечения удобства и безопасности заинтересованных участников и осуществления ставок как через региональные онлайн предложения, так и через федеральный портал Lotto.de. Количество онлайн-ставок возросло на 17,3% по сравнению с 2023 г., и их годовой объем составил 1,4 млрд евро.

Однако, несмотря на рост цифровизации и популярности онлайн-ставок, немцы по-прежнему предпочитают покупать билеты и делать ставки в традиционных стационарных пунктах приема ставок и продажи лотерейных билетов, коих в Германии около 21 тыс. Они расположены в общедоступных местах — в супермаркетах, почтовых отделениях, на автозаправочных станциях и др., охватывая всю территорию страны, включая сельские районы и мелкие населенные пункты.

¹⁸ German state lottery sales top € 8.56 billion in 2024. URL: <https://5star.media/2025/01/10/german-state-lottery-sales-top-e8-56-billion-in-2024/>

¹⁹ Auf einen Blick: Der Deutsche Lotto- und Totoblock. URL: <https://www.lottoindeutschland.de/ueber-uns>

ВЫВОДЫ

Объем игорного бизнеса в Европе сохраняется на высоком уровне и стабильно растет, что дает возможность отчислять ежегодно значительные суммы на общественно значимые и благотворительные программы. Государственное регулирование лотерей в Германии задано общими регуляторными рамками федерального закона, при этом федеральные земли могут вводить свои механизмы регулирования. Благодаря хорошей организации и государственному управлению лотереи успешно выполняют функции развлечения, социального развития и наполнения бюджета.

В Российской Федерации лотереи также находятся под государственным контролем в соответствии с Федеральным законом от 11.11.2003 № 138-ФЗ «О лотереях». Целью их проведения является финансирование социально значимых проектов. Однако установленный в настоящее время размер целевых отчислений (4,2% от суммы выручки оператора лотереи от проведения лотереи в 2025 г. и 4,5% от этой суммы в 2026 г.)²⁰ является предметом обсуждения с целью его возможного изменения с учетом зарубежного опыта.

За рамками данной статьи остались весьма важные аспекты регулирования лотерей и других азартных игр в Германии, которые могут быть учтены и применены в России. В последующих исследованиях следует обратить внимание на надзорные механизмы, на лицензионные требования к операторам и их социальной ответственности, на меры по защите интересов игроков, по ограничению рекламы азартных игр в СМИ, по обеспечению информационной безопасности игроков и сохранению конфиденциальности данных, по защите игроков от игровой зависимости и на другие аспекты. В отношении распределения дохода от проведения лотерей заслуживает внимания практика работы консультативных советов при распределении средств от социальных лотерей. Опыт Германии в области государственного регулирования лотерейного сектора и распределения выручки заслуживает внимательного изучения и может быть учтен при рассмотрении предложений по совершенствованию российского законодательства в части распределения выручки от лотерей.

²⁰ Федеральный закон от 11.11.2003 № 138-ФЗ «О лотереях» (с изменениями и дополнениями). Система Гарант. URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/186483/paragraph/25940:0>

БЛАГОДАРНОСТИ

Данная статья подготовлена в рамках выполнения работы по экспертно-аналитическому обеспечению «Международный опыт распределения выручки от лотерей» по заказу Министерства финансов Российской Федерации. Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации, Москва, Российская Федерация.

ACKNOWLEDGEMENTS

This article was prepared as part of the work on expert analytical support “International experience in the distribution of lottery proceeds” commissioned by the Ministry of Finance of the Russian Federation. Scientific Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Griffiths M.D., Wood R.T.A. The psychology of lottery gambling. *International Gambling Studies*. 2001;(1):27–44.
2. Ariyabuddhiphongs V. Lottery gambling: A review. *Journal of Gambling Studies*. 2011. Mar; 27(1):15–33. DOI: 10.1007/s10899-010-9194-0
3. Fu H.N., Monson E., Otto R. Relationships between socio-economic status and lottery gambling across lottery types: Neighborhood-level evidence from a large city. *Addiction*. 2021;116(5):1256–1261. DOI: 10.1111/add.15252
4. Marionneau V., Matteucci N., Vieira Lima S., Nikkinen J. and Selin J. Channelling and taxation in European online gambling markets: Evolution and policy implications. *Harm Reduction Journal*. 2025;22(1). DOI: 10.1186/s12954-024-01145-0
5. Лагутин И.Б., Короп И.И. Региональные лотереи как механизм финансирования социальных расходов в дореволюционной России и в первые годы советской власти: проблемы организации и правового регулирования. *Финансовое право*. 2024;(6):6–9. DOI: 10.18572/1813-1220-2024-6-6-9
Lagutin I.B., Korop I.I. Regional lotteries as a mechanism for financing social expenditures in pre-revolutionary Russia and in the first years of Soviet power: Problems of organization and legal regulation. *Finansovoe pravo = Financial law*. 2024;6:6–9. (In Russ.). DOI: 10.18572/1813-1220-2024-6-6-9
6. Березина В.А. Денежно-вещевые лотереи военного времени (1941–1945): к истории разработки. Деньги в российской истории. Вопросы производства, обращения, бытования. Сборник материалов Третьей Международной научной конференции. Выпуск III. Санкт-Петербург: 2020:135–139.
Berezina V.A. Wartime money and goods lotteries (1941–1945): On the history of development. Money in Russian history. Issues of production, circulation, existence. Sbornik materialov Tret'ej Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii. 2020. Vypusk III. Sankt-Peterburg = Collection of materials of the Third International Scientific Conference. 2020. Issue III. St. Petersburg: 2020:135–139. (In Russ.).
7. Бида Д.А., Смирнитский С.И. Доходы от лотерей и букмекерской деятельности как внебюджетный источник финансирования спорта: проблемы и перспективы. Инновационные аспекты менеджмента и экономики в сфере физической культуры и спорта в России и за рубежом. Материалы II Международной научно-практической конференции. Москва: Российский университет спорта «ГЦОЛИФК»; 2023:12–17.
Bida D.A., Smirnitsky S.I. Revenues from lotteries and bookmaking activities as an extra-budgetary source of sports financing: Problems and prospects. Innovacionnye aspekty menedzhmenta i ekonomiki v sfere fizicheskoy kul'tury i sporta v Rossii i za rubezhom: Materialy II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. = Innovative aspects of management and economics in the field of physical culture and sports in Russia and abroad: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. Moscow: Russian University of Sports “GTSOLIFK”; 2023:12–17. (In Russ.).
8. Козлова А.А. Национальные лотереи как источник дополнительного финансирования культуры. *Научное обозрение*. 2014;(3):221–227.
Kozlova A.A. National lotteries as a source of additional financing for culture. *Nauchnoe obozrenie = Scientific review*. 2014;(3):221–227. (In Russ.).
9. Гришина Е.Н. Объект и предмет государственного надзора в сфере азартных игр: влияние современных тенденций и процессов. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2020;(2):110–117.

- Grishina E.N. Object and subject of state supervision in the sphere of gambling: The influence of modern trends and processes. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo = Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky*. 2020;(2):110–117. (In Russ.).
10. Пошивайлова А.В., Волошин Ф.А. Государственное регулирование деятельности по организации и проведению азартных игр в Российской Федерации: от идеи до реализации. *Хозяйство и право*. 2024;575(12):18–28. DOI: 10.18572/0134-2398-2024-12-18-28
Poshivaylova A.V., Voloshin F.A. State regulation of activities for the organization and conduct of gambling in the Russian Federation: From idea to implementation. *Hozyajstvo i parvo = Economy and law*. 2024;575(12):18–28. (In Russ.). DOI: 10.18572/0134-2398-2024-12-18-28
11. Богомолова И.С. Призовой фонд лотереи: формирование, хранение и выплата выигрышей победителям. Актуальные проблемы науки и практики. Гатчинские чтения — 2021: Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции. Том 2. Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий; 2021:48–50.
Bogomolova I.S. Lottery prize fund: Formation, storage and payment of winnings to winners. *Aktual'nye problemy nauki i praktiki: Gatchinskie chteniya — 2021: Sbornik nauchnyh trudov po materialam VIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Tom 2.* Gatchina: Gosudarstvennyj institut ekonomiki, finansov, prava i tekhnologij = Current issues of science and practice: Gatchina readings — 2021. Collection of scientific papers based on the materials of the VIII International scientific and practical conference. Volume 2. Gatchina: State Institute of Economics, Finance, Law and Technology; 2021:48–50. (In Russ.).
12. Анисина К.Т., Шарандина Н.Л. Правовое регулирование доходов, полученных от проведения лотерей. *Финансовое право*. 2024;(3):5–10. DOI: 10.18572/1813-1220-2024-3-5-10
Anisina K.T., Sharandina N.L. Legal regulation of income received from lotteries. *Finansovoe parvo = Financial law*. 2024;(3):5–10. (In Russ.). DOI: 10.18572/1813-1220-2024-3-5-10

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Дмитрий Николаевич Ершов — кандидат физико-математических наук, старший научный сотрудник Центра международных финансов, Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Dmitry N. Ershov — Cand. Sci. (Phys.-Math.), Senior Researcher at the Center for International Finance, Financial Research Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
[https://orcid.org/ 0000-0002-7624-4648](https://orcid.org/0000-0002-7624-4648)
ershov@nifi.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 14.06.2025; принятая к публикации 03.10.2025.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was received 14.06.2025; accepted for publication 03.10.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript

Цифровизация в зарубежных странах: общие закономерности и особенности влияния на экономическое развитие и социальную сферу

А.В. Мухачёва

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования – стратегии цифровизации экономики и социальной сферы в зарубежных странах. **Цель** работы – систематизация передового опыта цифровизации в зарубежных странах для использования в интересах государственного развития, роста экономики и качества жизни населения России. Проведен системный анализ и обобщена флагманная зарубежная практика по внедрению цифровых технологий в экономику и социальную сферу, рассмотрены конкретные кейсы различных государственных программ в этой области, проведено сопоставление профильных исследований и выявлены их общие закономерности. В **результате** исследования сделан **вывод**: влияние цифровизации на экономическое развитие и социальную сферу (рынок труда, уровень и образ жизни, социальное неравенство, социальные взаимодействия, политическую и гражданскую активность, потребление духовных благ, личную безопасность) носит противоречивый характер ввиду разнообразия цифровых потребностей и ресурсов различных государств. В целях нивелирования негативных экстерналий цифровизации и поддержания качества жизни населения необходима разработка адаптивных программ цифрового развития.

Ключевые слова: цифровая экономика; цифровизация; индустрия 4.0; государственные программы; стратегия цифровизации; экономическое развитие; социальная сфера; индекс цифровой экономики и общества; цифровой потенциал; цифровая трансформация

Для цитирования: Мухачёва А.В. Цифровизация в зарубежных странах: общие закономерности и особенности влияния на экономическое развитие и социальную сферу. *Экономика. Налоги. Право*. 2025;18(6):82-90. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-82-90

ORIGINAL PAPER

Digitalization in Foreign Countries: General Patterns and Features of its Impact on Economic Development and the Social Sphere

A.V. Mukhacheva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the research is the digitalization strategies of the economy and social sphere in foreign countries. **The aim of the work** is to systematize the best practices of digitalization in foreign countries for use in the interests of state development, economic growth and the quality of life of the Russian population. A systematic analysis was carried out and the flagship foreign practice on the introduction of digital technologies into the economy and social sphere was summarized, specific cases of various government programs in this area were considered, a comparison of specialized studies was carried out and their general patterns were identified. **The study concluded** that the impact of digitalization on economic development and the social sphere (labor market, standard of living and lifestyle, social inequality, social interactions, political and civic engagement, consumption of spiritual goods, personal security) is contradictory due to the diversity of digital needs and resources of different states. In order to offset the negative externalities of digitalization and maintain the quality of life of the population, it is necessary to develop adaptive digital development programs.

Keywords: digital economy; digitalization; industry 4.0; government programs; digitalization strategy; economic development; social sphere; index of digital economy and society; digital potential; digital transformation

For citation: Mukhacheva A.V. Digitalization in foreign countries: General patterns and features of its impact on economic development and the social sphere. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law*. 2025;18(6):82-90. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-82-90

© Мухачёва А.В., 2025

ВВЕДЕНИЕ

Термин «цифровая экономика» ввел в научный оборот в 1995 г. американский информатик Николас Негропонте (*Nicholas Negroponte*) из Массачусетского технологического университета в книге «Цифровое существование» (*Being Digital*), где он сформулировал концепцию электронной экономики, представив биты в качестве мельчайших частиц материального и цифрового мира по аналогии с атомами, и выдвинул гипотезу, что все, что сложено из атомов, может быть воссоздано из битов.

Категории цифровой экономики и стратегические программы цифрового развития экономики и социальной сферы изначально начали развиваться за рубежом, определяя мировую повестку цифровизации. Многие терминологические определения были разработаны крупнейшими корпорациями для решения своих бизнес-задач. Концепция «Индустрии 4.0» (теория перехода на полностью автоматизированное цифровое производство, управляемое интеллектуальными системами в режиме реального времени в постоянном взаимодействии с внешней средой) является названием одного из десяти проектов государственной *hi-tech* стратегии Германии до 2020 г., описывающего организацию умного производства (*Smart Manufacturing*) на базе глобальной промышленной сети интернета вещей и услуг (*Internet of Things and Services*). Возникнув в ФРГ, концепция цифровизации стала затем активно внедряться и развиваться в странах Евросоюза. В дальнейшем государственные структуры развитых и развивающихся государств с переходной экономикой (включая Россию), а также научное сообщество начали проецировать экономические определения этой концепции на сферы государственного управления и социально-экономического развития территорий, прогнозировать последствия цифровизации для социальной сферы.

ДЕФИНИЦИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Эволюция подходов к определению цифровизации проходила логическим путем от философских [1], технологических определений (в смысле оцифровка, переход от аналогового формата к цифровому) [2] к расширенному — сначала экономическому (в применении к предприятиям с целью повышения эффективности бизнес-процессов)¹, затем — к многоаспектному с включением социальной сферы [3] и, наконец — к трендовому, рассматривающему

цифровизацию как глобальный вектор развития всех сфер человеческой жизни.

С учётом этого мы попытались дать своё, авторское, комбинированное определение понятию «цифровизация» в рамках каждого из трёх научных подходов:

- **в рамках технологического подхода цифровизация** — это оцифровка данных, перевод их из аналогового формата в цифровой в целях повышения эффективности их сбора, обработки, хранения и передачи;

- **в рамках социально-экономического подхода цифровизация** — это внедрение цифровых технологий (как виртуального выражения инновационных и информационных технологий, реализуемого посредством программного обеспечения) в экономику и социальную сферу в соответствии с формируемым спросом и ресурсами участников социально-экономической экосистемы в целях повышения эффективности ее функционирования;

- **в рамках трендового подхода цифровизация** — это процесс, определяющий новый вектор глобального развития экономики и социальной сферы на основе нового технологического уклада (индустрии 4.0), предполагающий всестороннюю интеграцию цифровых технологий и систем в целях повышения экономической эффективности и качества жизни населения.

Необходимо отметить, что цифровизация социальной сферы и её ключевых элементов — образования, здравоохранения, экологической безопасности, культуры, демографии, социальной инфраструктуры, охраны правопорядка, жилищного обеспечения и ЖКХ, условий труда — началась с некоторым опозданием, о чем свидетельствует дефицит научных публикаций и управленческих практик в этой области [4].

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЦИФРОВИЗАЦИИ

Цифровизация обеспечивает экономический рост: страны на продвинутой стадии цифровизации получают на 20% больше экономических выгод, чем страны на начальном этапе [5]. Цифровизация положительно влияет на снижение безработицы, улучшение качества жизни и расширение доступа граждан к государственным услугам, обеспечивает большую прозрачность и эффективность в работе правительства многих развитых стран. Например, в Германии, являющейся родоначальником «Индустрии 4.0», государство активно поддерживает цифровизацию предприятий малого и среднего бизнеса. В 2020 г. более 65 000 немецких небольших

¹ Glossary Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/glossary> (дата обращения: 18.03.2025).

и средних компаний воспользовались инициативами, предоставленными Центрами передового опыта Mittelstand 4.0. Кроме того, программа поддержки Digital Now (Digital Jetzt) стимулирует инвестиции МСП в цифровизацию и ИТ-безопасность, включая цифровые навыки их сотрудников².

Влияние технологий на создание конкурентного преимущества, независимо от размера и типа фирмы, никогда не было таким сильным, как в наши дни. Сегодня из 10 крупнейших компаний по рыночной капитализации 5 являются технологическими (Apple, Microsoft, Alphabet, Facebook и Tencent), 2 работают в сфере потребительских услуг на цифровых платформах (Amazon и Alibaba Group). Четвертая промышленная революция заставила всех пересмотреть свои текущие стратегии и изучить новые бизнес-возможности [6].

Цифровые технологии кардинально модифицируют всю сферу розничной торговли, рекламы и полиграфии, менеджмента и маркетинговой деятельности, а также представляют возможности получения объективных данных об изменении рыночной конъюнктуры в реальном времени («real-time»). Растущее использование цифровых технологий существенно меняет не только бизнес, но и науку, и медицину, другие социальные сферы, что помогает обеспечить лучшее качество жизни [7].

Среди базовых цифровых технологий Индустрии 4.0 ведущее место занимают: блокчейн, трехмерная печать (3D-принтеры), беспилотные устройства и летательные аппараты («дроны»), виртуальная реальность (virtual reality, VR), дополненная реальность (augmented reality, AR), Интернет вещей (Internet of Things (IoT), индустриальный / промышленный Интернет (Industrial Internet of Things (IoT), Интернет ценностей, возникающий на основе ИТ и технологии блокчейн (Internet of Value (IoV), Интернет всего (Internet of Everything (IoE), искусственный интеллект (Artificial Intelligence, AI), нейронные сети и роботы [8].

Индустрия 4.0 позволяет оптимизировать современные бизнес-модели в соответствии с существующей рыночной динамикой и экономическими обстоятельствами, однако она не в состоянии внедрить человеко-ориентированные подходы. Споры по поводу социально-экологических ценностей Индустрии 4.0 привели к серьезным действиям по выходу за рамки её узкой технологической на-

правленности, что проявилось в Индустрии 5.0 или обществе 5.0 [9].

СТРАТЕГИИ И ПРОГРАММЫ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ В НЕКОТОРЫХ СТРАНАХ ЕВРОПЫ, АЗИИ И АФРИКИ

За последние десять лет в странах Евросоюза было принято много различных программ развития цифровизации и документов, регламентирующих её процесс: «Цифровая повестка дня для Европы» (EUR-Lex 2010a), «Европейский широкополосный доступ: инвестиции в цифровой рост» (EUR-Lex 2010b), «На пути к процветающей экономике, основанной на данных» (EUR-Lex 2014), «Новая стратегия единого цифрового рынка ЕС» (EUR-Lex 2015), «Создание европейской экономики данных» (EUR-Lex 2017), «Информационное общество» (EUR-Lex 2018), «Эпоха искусственного интеллекта: на пути к европейской стратегии для человеко-ориентированных машин» (Европейский центр политической стратегии (Европейская комиссия 2018)) и др.

В Дании и Нидерландах — лидерах цифровизации в ЕС по индексу развития электронного правительства (EGDI), первые программы и шаги в этом направлении появились еще в начале «нулевых». Например, первый стратегический отчет по цифровизации в Дании «Цифровое управление» был опубликован в 2001 г., первая стратегия цифровизации «На пути к цифровому государственному управлению: видение и стратегия для государственного сектора» вышла в 2002 г. В 2016 г. Правительство Дании перевело Агентство по цифровизации в новое Министерство государственных инноваций, что указывало на дальнейшую политическую приоритетность. Проект «Более сильная и безопасная цифровая Дания: цифровая стратегия 2016–2020» является общей стратегией датского правительства, местного самоуправления и регионов³. В 2023 г. страна инициировала Стратегию цифрового роста, рассчитанную до 2027 г. и представляющую собой комплексный план по трансформации экономики через развитие кибербезопасности, цифровых компетенций населения, поддержку малого бизнеса и внедрение экологичных технологий⁴. Согласно

³ Danish Government. A stronger and more secure digital Denmark: The digital strategy 2016–2020. URL: https://digist.dk/media/1klnop14/ds_singlepage_uk_web.pdf (дата обращения: 18.03.2025).

⁴ International Trade Administration. Denmark Country Commercial Guide. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/denmark-digital-economy> (дата обращения: 07.10.2025).

² European Commission, 2021. Digital Economy and Society Index 2021 — Country Reporting. Germany. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2021> (дата обращения: 18.03.2025).

европейскому отчету о «Цифровом десятилетии» от 2025 г. сегодняшняя Дания — это опережающие средние по ЕС показатели цифровой инфраструктуры, развитые цифровые компетенции населения и эффективная модель государственных услуг, основанная на принципе «цифровизации по умолчанию». Кроме того, государство активизирует усилия в области полупроводниковых и квантовых технологий, цифровой безопасности уязвимых групп населения и внедрения устойчивых ИТ-решений в энергетическом секторе⁵.

В Нидерландах контуры государственной политики в области цифровизации и электронного правительства были обнародованы ещё в 1980–1990-х гг. В середине 1990-х «цифровая магистраль» должна была привести к более эффективному и единственному правительству⁶. В соответствии с идеей социального ускорения, развитие информационных технологий происходило очень быстро, однако руководству страны лишь отчасти удавалось за ними поспевать, что вызвало необходимость разработки в 2005–2015 гг. цифровой инфраструктуры голландского правительства [10].

Как отметил в отчете за 2011 г. Научный совет Нидерландов по государственной политике (WRR), доверие к технологиям очень высокое, а их перспективы — многообещающие. «Техноуверенность» трансформируется в большие амбиции в отношении новых технологий не только в техническом плане, но и в смысле содержания политики [11]. Однако голландский кабинет министров только в 2018 г. опубликовал свою первую совместную стратегию цифровизации, в соответствии с которой Нидерланды должны были стать цифровым лидером Европы, обеспечить всеобщее участие в вопросах цифровизации и доверие к цифровому будущему. В 2022 г. в стране был принят второй по важности документ — Нидерландская стратегия по кибербезопасности на 2022–2028 гг., основной целью которой является формирование защищённого цифрового пространства, позволяющего реализовать преимущества цифровизации при безусловном обеспечении национальной безопасности и сохранении фундаментальных общественных ценно-

стей⁷. В 2025 г. в рамках обновленной стратегии цифровизации Нидерландов был утвержден скординированный подход государственных институтов, направленный на укрепление национальной цифровой инфраструктуры и решение социальных вызовов через ускоренную цифровую трансформацию⁸. Нидерланды в соответствии с отчетом от 2025 г. о «Цифровом десятилетии» обладают развитой инфраструктурой связи с полным покрытием широкополосным интернетом и сервисами 5G, что дополняется высоким уровнем цифровых навыков населения и реализацией Национальной технологической стратегии, фокусирующейся на полупроводниках, ИИ и квантовых технологиях. Параллельно страна усиливает работу по противодействию дезинформации, защите детей в цифровой среде и реализации Плана действий по устойчивой цифровизации⁹.

Масштабные проекты по цифровизации, развёрнутые в Финляндии, где большинство жителей пользуются интернетом ежедневно, позволили преобразовать службы общественного здравоохранения и социального обеспечения. Был оцифрован весь трудоёмкий процесс, связанный с подачей заявлений на основные социальные льготы (пособие на ребенка, поддержку доходов, базовую пенсию, пособие по безработице, жилью, инвалидности, реабилитационную поддержку) через Социальный Страховой институт Финляндии (Kela). Второй проект (портал My Kanta) представляет собой комплексную цифровизацию персональных медицинских карт и рецептов. Кроме того, ряд муниципалитетов внедрил цифровые системы записи на прием, сервисные чаты и удаленные консультации [12]. Вместе с тем созданное в 2020 г. финское Агентство по цифровым и демографическим данным (DPDA) — весьма инертная организация, которая, несмотря на осведомленность о проблемах, до недавнего времени не предпринимала необходимых мер по оказанию, например, цифровой помощи людям старших возрастов: 20% людей в возрасте

⁵ Denmark 2025 Digital Decade Country Report. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/denmark-2025-digital-decade-country-report> (дата обращения: 07.10.2025).

⁶ Ministry of Economic Affairs and Climate. Nederlandse Digitaliseringstrategie. URL: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-economic-affairs> (дата обращения: 18.03.2025).

⁷ Netherlands — Cybersecurity Strategy 2022–2028. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/netherlands-cybersecurity-strategy-2022–2028> (дата обращения: 07.10.2025).

⁸ Nederland versnelt met vernieuwde Digitaliseringstrategie. URL: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/07/04/nederland-versnelt-met-vernieuwde-digitaliseringstrategie> (дата обращения: 07.10.2025).

⁹ The Netherlands 2025 Digital Decade Country Report. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/netherlands-2025-digital-decade-country-report> (дата обращения: 07.10.2025).

65–74 года и 59% людей старше 74 лет вообще не пользовались интернетом в течение последних трех месяцев 2019 г.¹⁰

В последние годы ситуация изменилась. Согласно данным Евростата за декабрь 2024 г., уровень регулярного использования интернета среди населения страны составил 87,66%, что, правда, ниже на 5,18 п.п., чем в 2023 г., но при этом сохраняется значительный охват цифровыми услугами в национальном масштабе¹¹. В 2024 г. Финляндия разработала Национальную стратегическую дорожную карту в рамках программы ЕС «Цифровое десятилетие», устанавливающую более высокие целевые показатели в области цифровизации, экономики данных и кибербезопасности по сравнению с общеевропейскими. Ключевые приоритеты включают развитие облачных вычислений, искусственного интеллекта, квантовых технологий, связи 6G и наращивание мощностей в области полупроводникового производства¹². По данным европейского отчета об исполнении планов «Цифрового десятилетия» от 2025 г. Финляндия демонстрирует лидерство во внедрении ИИ и развитии полупроводниковых технологий при полном покрытии сетью 5G, достигая инклюзивного роста цифровых компетенций населения и предоставления высококачественных государственных услуг, при этом устойчивое технологическое развитие реализуется через проекты типа суперкомпьютера LUMI с цифровым двойником для климатических решений, но в то же время внедрение электронных медицинских карт происходит медленнее среднеевропейских темпов¹³.

Для оценки уровня цифровизации стран ЕС используется Индекс цифровой экономики и общества (DESI), который регулярно рассчитывается Европейской комиссией для всех стран — членов ЕС (European Commission 2019). В отличие от других индикаторов, характеризующих процессы циф-

¹⁰ Statistics Finland (2019) Use of information and communication technologies. Share of people using internet in 2019. URL: http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_kat_001_fi.html (дата обращения: 22.04.2025).

¹¹ Finland — Individuals frequently using the internet. URL: <https://tradingeconomics.com/finland/individuals-frequently-using-the-internet-eurostat-data.html> (дата обращения: 07.10.2025).

¹² International Trade Administration. Finland Country Commercial Guide. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/finland-digital-economy> (дата обращения: 07.10.2025).

¹³ Finland 2025 Digital Decade Country Report. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/finland-2025-digital-decade-country-report> (дата обращения: 07.10.2025).

ровизации (индексов развития ИКТ и внедрения цифровых технологий, глобального индекса развития электронного правительства ООН, индекса сетевой готовности) и рассчитываемых различными международными организациями, компаниями и исследовательскими группами для всех стран мира, DESI составляется исключительно для стран — членов ЕС, взятых в качестве целевой группы. Это обеспечивает максимальный учет их социально-экономической специфики и релевантность сопоставления данных [13].

Структура DESI включает 37 показателей, которые описывают пять измерений цифровизации: связь, человеческий капитал, использование интернет-услуг, интеграцию цифровых технологий, цифровые государственные услуги. Несмотря на то, что прямой связи между бедностью и процессом цифровизации в тех или иных странах исследователями не установлено, степень экономического развития является ключевым фактором, влияющим как на уровень цифровизации страны, так и на уровень бедности. Так, страны из ТОП-5 самых богатых в Европе — Дания, Финляндия, Швеция, Нидерланды, Люксембург проводят цифровизацию более активно и успешно, нежели «пятёрка» самых бедных европейских стран — Италия, Польша, Болгария, Греция и Румыния.

В США в 2009 г. был принят закон «Health Information Technology for Economic and Clinical Health Act», который позволил к настоящему времени повсеместно внедрить электронные медицинские карты в медицинских учреждениях. Это позволило создать цифровую историю болезни пациента, доступную разным врачам¹⁴. Программа Broadband Equity, Access, and Deployment, запущенная в 2021 г. в рамках «Закона об инфраструктуре», направлена на полное устранение цифрового разрыва в США путем обеспечения широкополосным доступом необслуживаемых и недостаточно подключенных штатов страны¹⁵.

В Китае в 2023 г. был принят план цифровизации страны. Провозглашенная стратегия ориентирована на формирование в стране единой цифровой экосистемы, характеризующейся оптимизирован-

¹⁴ The HIPAA Journal. What is the HITECH Act? URL: <https://www.hipaajournal.com/what-is-the-hitech-act/> (дата обращения: 07.10.2025).

¹⁵ National Telecommunications and Information Administration. Broadband Equity Access and Deployment Program. URL: <https://broadbandusa.ntia.gov/funding-programs/broadband-equity-access-and-deployment-bead-program> (дата обращения: 07.10.2025).

ным предоставлением государственных сервисов, развитой культурой информационной среды, всеобщей доступностью социальных онлайн-ресурсов и внедрением технологий «зеленой» цифровизации в процессы управления¹⁶.

Основой социальной помощи в Бразилии в настоящее время является электронная платформа CadÚnico, представляющая собой единую базу данных семей с низкими доходами. Система позволяет автоматически определять получателей социальных услуг, предоставляемых в рамках федеральных, региональных и муниципальных программ¹⁷.

Запущенная в 2021 г. программа «One Nation One Ration Card» в Индии позволяет гражданам получать субсидированные пайки в любом магазине системы Fair Price Shop на территории всей страны. Технической основой системы служат биометрические терминалы в торговых точках. Это позволяет проводить удалённую аутентификацию получателей по отпечаткам пальцев или радужной оболочке глаза через единую централизованную базу данных, что гарантирует проверку правомочности и автоматизированный учёт независимо от местоположения гражданина¹⁸.

Активно занимаются внедрением цифровых технологий в социальную сферу правительства Индонезии, Казахстана, Южной Кореи и Вьетнама. В Казахстане, например, создана единая цифровая экосистема занятости на базе электронной биржи труда. Эта экосистема, состоящая из единой цифровой платформы по трудоустройству Enbek.kz, платформы онлайн-обучения Skills, Enbek, внедрение которой позволит реализовать идею обучения на протяжении всей жизни, платформ Business Enbek и HR Enbek, а также Цифрового гида по профессиям¹⁹, сопровождает граждан на всём пути — от выбора карьеры до оформления трудовых отношений.

В Казахстане также успешно реализуется проект «Цифровая карта семьи», функционал которой позволяет оперативно выявлять семьи, находящиеся

в группе социального риска, и оказывать им необходимые меры поддержки. Система собирает данные из информационных баз государственных органов и организаций о доходах, здоровье, образовании, жилищных и социальных условиях, на основании которых делает оценку благополучия семьи.

В 2015–2019 гг. была разработана Стратегия цифровой трансформации для Африки на период 2020–2030 гг., в том числе для обеспечения правильного планирования и реализации социальной политики, включая медицинскую поддержку и медицинские услуги по всей Африке. Каждая страна, в свою очередь, разрабатывала собственную стратегию цифровизации в рамках общего вектора цифрового развития макрорегиона.

Например, Национальный цифровой генеральный план Кении на 2022–2032 гг. представляет подробную структуру для цифровизации социальной политики и демонстрирует возможности новейших технологий для улучшения условий жизни людей. Цифровизация политики социальной защиты в Кении основана на 3-компонентной национальной программе социальной защиты, включающей социальную помощь, социальное обеспечение и медицинское страхование. В стране существует пять программ денежных переводов в рамках социальной помощи (Inua Jamii, на языке суахили — подъем общества). К ним относятся программы субсидирования городского питания, денежных переводов для пожилых людей, безопасности на случай голода, денежных переводов для сирот и уязвимых детей, а также денежных переводов для лиц с тяжелыми формами инвалидности. Программа денежных переводов посредством мобильных электронных платежей бедным пожилым людям (ОРСТ) в Кении началась в 2007–2008 гг., и всё это время с её помощью оказывается ощутимая финансовая помощь нуждающимся жителям определённых районов страны в возрасте 65 лет и старше (в настоящее время бенефициарами ОРСТ по всей стране являются миллион человек). Объем финансирования ежегодно растет [14].

Правительство Кении ввело интегрированный платежный модуль в рамках единого реестра программ социальной защиты для улучшения выплат. Это было сделано для консолидации информации о бенефициарах, повышения подотчетности, сокращения двойной регистрации и обеспечения эффективной оплаты бенефициарам для покрытия пяти программ денежных переводов. Единый реестр был интегрирован с системами электронных платежей для повышения безопасности транзакций через

¹⁶ В Китае опубликован план цифрового развития страны. URL: https://www.trud.ru/article/28-02-2023/1473071_v-kitae_opublikovan_plan_tsifrovogo_razvitiya_strany.html (дата обращения: 07.10.2025).

¹⁷ CadÚnico Brazil. URL: <https://cadunicobrasil.com.br/> (дата обращения: 07.10.2025).

¹⁸ ONORC (One Nation One Ration Card). URL: <https://controllerofrationing-mumbai.gov.in/en/scheme/onorc-one-nation-one-ration-card/> (дата обращения: 07.10.2025).

¹⁹ The Social Code will become the basis of a new social policy. Official information resource of the Prime Minister of the Republic of Kazakhstan. URL: <https://primeminister.kz/ru/news/socialnyy-kodeks-stanet-osnovoy-novoy-socpolitiki-tduysenova-27112247> (дата обращения: 18.03.2025).

системы электронных кошельков, размещенных мобильными компаниями Safaricom и Airtel.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ (ЭКСТЕРНАЛИЙ) ЦИФРОВИЗАЦИИ

Среди социальных последствий (экстерналий) цифровизации чаще всего выделяют изменение структуры спроса на рынке труда, обезличивание форм общения с работодателем (гибкие формы труда, меньшая мотивация и защищенность работников при более высоком творческом потенциале, удовлетворенности от трудовой деятельности и более низком производственном травматизме), цифровую эксклюзию и маргинализацию социально уязвимых слоев населения (пожилых, мигрантов, лиц с низкими цифровыми компетенциями), усугубление социального неравенства, поляризацию доходов населения, социальную изоляцию, цифровой стресс и обеспокоенность будущим, угрозу безопасности.

Существует также опасение, что «цифровая революция» может привести к отрыву от национальных контекстов, формированию новых классовых структур, созданию новой системы престижа, авторитета и власти, увеличению физической и социальной мобильности, дальнейшей секуляризации ценностей, институтов и социальных отношений, появлению виртуальных сообществ, фрагментации социальных отношений, озабоченности статусом и вниманием и др. [15].

Ряд зарубежных исследователей пишут о нарастающем «синдроме скользящего склона», заставляющем людей в эпоху стремительных изменений испытывать нарастающую тревогу по поводу необходимости быстрой адаптации и непрерывного цифрового обучения. Этот феномен можно характеризовать термином «цифровой стресс».

ВЫВОДЫ

Результаты исследования позволили сделать следующие выводы:

1. Стратегия цифрового развития в зарубежных странах нацелена на существенную цифровую трансформацию государственного управления, экономики и социальной сферы на основе сквозных цифровых технологий. В рамках теории социального ускорения это требует «быстрой демократии» либо ее отсутствия в случае директивного принятия решений органами власти (что успешно используется в государствах с выстроенной «вертикалью власти»).

2. Цифровые потребности и цифровые ресурсы стран существенно различаются между собой, что ведет к необходимости определения их индиви-

дуальных цифровых профилей и оценки на этой основе цифрового потенциала будущих изменений. В этом смысле достигаемый уровень цифровой зрелости не может быть измерен по единой шкале и должен определяться индивидуально для каждого государства и территории на основе его цифрового потенциала.

3. Необходимы адаптивные программы цифрового развития для нивелирования негативных экстерналий цифровизации и поддержания качества жизни населения, адаптивного наращивания его цифровой составляющей. Требуются также дополнительные исследования социальных последствий цифровизации в различной временной перспективе (в текущий момент, через 5–10 лет, в долгосрочной перспективе).

4. Развитие индустрии 4.0 и сквозных цифровых технологий охватывает все отрасли экономики и социальной сферы зарубежных стран, инициируя создание единого цифрового пространства (ЕЦП) на региональном и федеральном уровне. ЕЦП территории является комплексной концепцией, направленной на интеграцию цифровых структур, данных, услуг в определенном регионе, создание здесь бесшовной связанной цифровой экосистемы для повышения эффективности управления, качества жизни населения и обеспечения экономического роста. Структура единого цифрового пространства зарубежных стран включает блоки цифровой инфраструктуры (физической основы пространства), данных и сервисов, нормативно-правового регулирования, инновационно-технологический блок, безопасность. Основными целями формирования единого цифрового пространства являются развитие цифрового потенциала территорий, управление и координация, решение геостратегических задач развития (в том числе обеспечения технологического суверенитета), обеспечение сбалансированного развития. Идеи создания единого цифрового пространства на национальном и субнациональном (региональном) уровне прослеживаются в основных стратегических документах зарубежных стран. Среди них: Стратегия цифрового роста Дании на 2023–2027 гг. (комплексный план по трансформации экономики через развитие кибербезопасности, цифровых компетенций населения, поддержку малого бизнеса и внедрение экологичных технологий); Нидерландская стратегия по кибербезопасности на 2022–2028 гг., нацеленная на формирование защищённого цифрового пространства; Национальная стратегическая дорожная карта Финляндии.

дии 2024 г. в рамках программы ЕС «Цифровое десятилетие»; программа США Broadband Equity, Access, and Deployment 2021 г. в рамках «Закона об инфраструктуре», направленная на полное устранение цифрового разрыва в США путем обеспечения широкополосным доступом необслуживаемых и недостаточно подключенных штатов страны; план цифровизации Китая 2023 г., предусматривающий формирование в стране единой цифровой экосистемы, характеризующейся оптимизированным предоставлением государственных сервисов, развитой культурой информационной среды, всеобщей доступностью социальных онлайн-ресурсов и внедрением технологий «зеленой» цифровизации в процессы управления; электронная платформа CadÚnico в Бразилии (единая база данных о семьях с низкими доходами); программа 2021 г. «One Nation One Ration Card» в Индии, позволяющая гражданам получать субсидированные пайки в любом магазине системы Fair Price Shop

на территории всей страны; стратегия цифровой трансформации для Африки на период 2020–2030 гг.

Развитие цифровых технологий в экономике и социальной сфере зарубежных стран изначально происходило разрозненно, как результат пилотных инициатив и венчурных проектов. На первых этапах своего развития цифровая система территорий требовала свободного роста инновационных практик, их конкуренции и естественного отбора. Однако на текущий момент накоплено уже достаточно знаний и опыта для объединения цифровых разработок в единую систему для специализированного управления на принципах системного подхода.

Как показывают достигнутые рядом стран успехи, а также их стратегические документы развития, формирование единого цифрового пространства на национальном и субнациональном уровнях является эффективным с точки зрения всех ключевых участников социально-экономической системы — населения, власти, бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Negroponte N. *Being digital*. New York: Knopf; 1995. 256 p.
2. Breuer M. A. Digitalization of continuous control systems. *Simulation*. 1965;5(5):329–337. DOI:10.1177/003754976500500525
3. Billon M., Lera-Lopez F., Marco R. Differences in digitalization levels: A multivariate analysis studying the global digital divide. *Review of World Economics*. 2010;146:39–73. DOI:10.1007/s10290-009-0045-y
4. Мухачёва А.В., Никитская Е.Ф. Развитие цифрового потенциала региона в управлении качеством жизни населения. *Экономика, предпринимательство и право*. 2024.14(3):859–884. DOI: 10.18334/epp.14.3.120602 Mukhacheva A.V., Nikitskaya E.F. Development of the digital potential of the region in managing the quality of life of the population. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo = Economy, entrepreneurship and law*. 2024.14;3:859–884. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.14.3.120602
5. Sabbagh K., Friedrich R., El-Darwiche B., Singh M., Ganediwalla S., Katz R. Maximizing the impact of digitization. *Global Information Technology Report 2012: Living in a Hyperconnected World*. 2012:121–133.
6. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation. *Manuf. Technol. Manag.* 2019;30(8):1143–1160. DOI: 10.1108/JMTM-01-2018-0020
7. Мухачёва А. В. Цифровые инструменты продвижения и оценки государственных социальных программ в регионах России. Экономика и управление цифровой трансформацией экономических систем. Монография. Санкт-Петербург: Политех-пресс; 2024:254–275. DOI: 10.18720/IEP/2024.5/11 Mukhacheva A.V. Digital tools for promoting and evaluating state social programs in Russian regions. Economics and management of digital transformation of economic systems. Monograph. St. Petersburg: Polytech-press; 2024:254–275. (In Russ.). DOI: 10.18720/IEP/2024.5/11
8. Berardi L., Valentini D. Digitalization of social impact for social economy organizations. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*. 2023;13(2):116–122. DOI: 10.29173/cjnser617
9. Grybauskas A., Stefanini A., Ghobakhloo M. Social sustainability in the age of digitalization: A systematic literature review on the social implications of Industry 4.0. *SSRN Electronic Journal*. 2021:1–34. DOI:10.2139/ssrn.3962898
10. Meijer A., Bekkers V. A metatheory of E-government: Creating some order in a fragmented research field. *Government Information Quarterly*. 2015;32(2):237–245.
11. WRR iOverheid. Amsterdam: Amsterdam University Press; 2011. 289 p.
12. Мухачёва А.В. Положительные и отрицательные экстерналии цифрового развития и реализации цифрового потенциала региона в социальной сфере. *Экономика, предпринимательство и право*. 2025;15(2):1059–1082. DOI: 10.18334/epp.15.2.122640

- Mukhacheva A.V. Positive and negative externalities of digital development and the implementation of the region's digital potential in the social sphere. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo = Economy, entrepreneurship and law.* 2025;15(2):1059–1082. (In Russ.). DOI 10.18334/epp.15.2.122640
- 13. Kwilinski A., Vyshnevskyi O., Dźwigoł H. Digitalization of the EU economies and people at risk of poverty or social exclusion. *Journal of Risk and Financial Management.* 2020;13(7):1–14. DOI: 10.3390/jrfm13070142
 - 14. Onyango G., Ondiek J.O. Digitalising analogue policy targets! 'Digital capabilities' of older persons and policy digitalisation of social safety net programs in a developing country context. *Journal of Technology in Human Services.* 2023;41(4):348–375. DOI: 10.1080/15228835.2023.2263494
 - 15. Scott B., Kreiss D. "Digitalization". International encyclopedia of communication theory and philosophy, edited by K. Bruhn Jensen, R. T. Craig, J.D. Pooley, and E. W. Rothenbuhler. Oxford: Wiley; 2.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Анна Валентиновна Мухачёва — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Anna V. Mukhacheva — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Assoc. Prof. of Department of State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0002-3720-4969>
oblakkko@mail.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 09.08.2025; принята к публикации 11.10.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 09.08.2025; accepted for publication 11.10.2025

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-91-99

УДК 339.7(045)

JEL F31, F33, F53, F55, G15, O31

Ремонетизация золота в цифровой валютной системе: pro & contra

Л.В. Крылова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования обусловили следующие обстоятельства: кризис доверия к международной валютно-финансовой системе (МВФС), поиск альтернативных резервных активов и рост востребованности золота как защитного актива, не являющегося ничьим обязательством. **Предмет** исследования – ремонетизация золота в цифровой среде. **Цель** – выявление возможности сопряжения процессов ремонетизации золота и цифровизации МВФС. В процессе работы использовались **методы** теоретического, логического, контекстного, ретроспективного и системного анализа. Проблематика ремонетизации золота рассмотрена автором в рамках традиционной денежной теории в контексте основных функций денег и трактуется как процесс усиления системной роли и значения золота вследствие утраты доверия к доллару США, при этом основной функцией золота становится сохранение стоимости резервов и накоплений, а также покупательной способности платежных средств в условиях неконтролируемого роста глобального денежного предложения. Установлено, что в условиях геополитических и санкционных рисков золото становится востребованным резервным активом и потенциально способно обеспечить процесс ремонетизации. В **результате** исследования автор пришёл к следующим **выводам**: возможности технологии токенизации позволяют имплементировать золото в цифровую МВФС, снимая ряд ограничений, характерных для монетарного золота; эмиссия государственными органами, международными организациями или наднациональными структурами обеспеченных золотом цифровых инструментов будет способствовать переводу их обращения с частного на официальный уровень МВФС. При этом ремонетизация золота в глобальных масштабах в цифровой экономике маловероятна, тогда как создание группой заинтересованных стран обеспеченной золотом международной цифровой валюты с функциями платежного и резервного средства имеет высокие шансы на реализацию.

Ключевые слова: золото; защитный актив; ремонетизация; демонетизация; товарные деньги; мировые деньги; международные резервы; волатильность золота; МВФС; токенизация

Для цитирования: Крылова Л.В. Ремонетизация золота в цифровой валютной системе: pro & contra. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(6):91-99. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-91-99

ORIGINAL PAPER

Gold Remonetization in the Digital Currency System: Pro & Contra

L.V. Krylova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The relevance of the study was determined by the following circumstances: the crisis of confidence in the international monetary and financial system (IMFS), the search for alternative reserve assets, and the growing demand for gold as a protective asset that is not an obligation. **The subject of the research** is the remonetization of gold in a digital environment. **The purpose** is to identify the possibility of combining the processes of gold remonetization and digitalization of IMFS. **The methods** of theoretical, logical, contextual, retrospective and system analysis were used in the course of the work. The problem of gold remonetization is considered by the author within the framework of traditional monetary theory in the context of the main functions of money and is interpreted as a process of strengthening the systemic role and importance of gold due to the loss of confidence in the US dollar, while the main function of gold is to preserve the value of reserves and savings, as well as the purchasing power of means of payment in the context of an uncontrolled

© Крылова Л.В., 2025

increase in global money supply. It has been established that in the context of geopolitical and sanctions risks, gold is becoming a sought-after reserve asset and is potentially capable of ensuring the process of remonetization. **As a result** of the research, the author came to the following **conclusions**: the possibilities of tokenization technology make it possible to implement gold in the digital IMFS, removing a number of limitations typical for monetary gold. The issuance of gold-backed digital instruments by government agencies, international organizations, or supranational structures will help transfer their circulation from private to the official level of the IMFS. At the same time, the global remonetization of gold in the digital economy is unlikely, whereas the creation of an international digital currency backed by gold by a group of interested countries with payment and reserve functions has a high chance of implementation.

Keywords: gold; protective asset; remonetization; demonetization; commodity money; world money; international reserves; gold volatility; IMFS; tokenization

For citation: Krylova L.V. Gold remonetization in the digital currency system: Pro & contra. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law*. 2025;18(6):91-99. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-91-99

ВВЕДЕНИЕ

Состояние мировой валютно-финансовой системы (МВФС) не оставляет сомнений в том, что эволюционный период ее трансформации подходит к завершению. Утрата доверия к необеспеченной мировой фиатной валюте – доллару США – и сознательное игнорирование базовых системных принципов со стороны её эмитента, как и эмитентов других резервных валют, побудили членов мирового сообщества к активному поиску альтернативных резервных и расчетных активов для защиты своих интересов. Формирование в МВФС специфических рисков, не поддающихся хеджированию и чреватых катастрофическими последствиями для любого государства, «играющего не по правилам» гегемона [1], привело к критическим изменениям, выражющимся, с одной стороны, в фрагментации МВФС на geopolитические блоки^{1:2} с разными подходами к решению возникших проблем [2], а с другой – к нарушению ранее присутствующих корреляционных зависимостей котировок различных финансовых активов, в первую очередь, индекса доллара и доходности гособлигаций США и мировых цен на золото³. Всё это свидетельствует о фундаментальных трансформациях в МВФС в условиях крайней степени неопределенности относительно её будущей конфигурации.

Кризис доверия к необеспеченным резервным активам актуализировал интерес исследователей к возможности их замены, полностью или частично, обеспеченными деньгами. Если ещё недавно сценарий ремонетизации золота представлялся весьма маловероятным [3], то сегодня всё больше специалистов изучают возможность перехода к мировым деньгам, обеспеченным товарными активами, и в первую очередь золотом.

ОБЗОР НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Контуры новой, альтернативной доллару международной торговой валюты, имеющей товарное обеспечение, в том числе золотом, прослеживаются и в научной литературе [4]. З. Пожар (Z. Pozsar) видит эволюцию МВФС следующим образом: «От эпохи Бреттон-Вудса, подкрепленной золотыми слитками, до Бреттон-Вудса II, подкрепленного внутренними деньгами (казначайские облигации с нехеджируемыми рисками конфискации), до Бреттон-Вудса III, подкрепленного внешними деньгами (золотые слитки и другие товары)⁴.

У идеи ремонетизации золота всегда были как авторитетные противники^{5:6}, указывающие на ограниченные запасы золота в МВФС и его низкую ликвидность, так и не менее именитые защитники⁷, обеспокоенные бесконтрольным увеличением глобального денежного предложения, подрывающего устойчивость МВФС. Сторонником привязки национальных валют к золоту, а также золотой

¹ Shekhar Aiyar, Jiaqian Chen, Christian H Ebeke, Roberto Garcia-Saltos, Tryggvi Gudmundsson, Anna Ilyina, Alvar Kangur, Tansaya Kunaratskul, Sergio L. Rodriguez, Michele Ruta, Tatjana Schulze, Gabriel Soderberg, Juan P Trevino. Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism. SDN/ 2023/001. January 15, 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/01/11/Geo-Economic-Fragmentation-and-the-Future-of-Multilateralism-527266?cid=bl-com-SDNEA2023001>

² Gopinath G., Gourinchas P.-O., Presbitero A. F., Topalova P. Changing Global Linkages: A New Cold War? IMF Working Papers. WP/24/76. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2024/04/05/Changing-Global-Linkages-A-New-Cold-War-547357>

³ Pirogov S. What is happening with gold prices? URL: <https://ru.investing.com/analysis/article-200309062#> (In Russ.).

⁴ Pozsar Z. Bretton Woods III Credit Suisse Economics. Mar. 07, 2022. URL: <https://static.bullionstar.com/blogs/uploads/2022/03/Bretton-Woods-III-Zoltan-Pozsar.pdf>

⁵ Krugman P. Republican's Lust for Gold. New York Times. November 13. 2013. URL: <https://www.nytimes.com/2015/11/13/opinion/republicans-lust-for-gold.html>

⁶ Roubini: Here's Why a Gold Standard Won't Work. CNBC. November 9. 2010. URL: <https://www.cnbc.com/id/40088925>

⁷ Greenspan A. Gold: The Ultimate Insurance Policy. Gold Investor. February 2017. URL: <http://www.gold.org/research/gold-investor>

конверсии валют корзины СДР, в том числе евро, является Нобелевский лауреат по экономике Р. Манделл⁸.

Практически те же доводы «за» и «против» ремонетизации золота приводят российские и зарубежные исследователи в настоящее время. После заморозки международных резервов Банка России расширение использования золота в МВФС ограничивали следующие основные факторы [5]:

- золото не выполняет функцию средства платежа и не может быть использовано для интервенций на валютном рынке;
- ограниченное предложение золота, недостаточное для конвертации международных резервов.

В то же время ведущий американский специалист по международным финансам Б. Эйхенгрин считает, что обеспечением торговой валюты может быть исключительно золото, оцениваемое по рыночным ценам, при том, что доллар США в обозримой перспективе останется резервной валютой [4].

Отметим позицию Белитченко П.Д. [6], считающего, что сегодня деньги должны быть бесстелесными, коммуницируемыми, легко встраиваемыми в приложения и цифровые сервисы, что исключает возможность ремонетизации золота. Этот аспект нельзя оставить без внимания, поскольку цифровизация денежной сферы предъявляет соответствующие требования к финансовым и резервным активам.

РЕМОНЕТИЗАЦИЯ ЗОЛОТА В МВФС: ВОЗМОЖНОСТИ И НЕОБХОДИМОСТЬ

Ремонетизация золота представляет собой процесс, обратный демонетизации — постепенной утраты золотом денежных функций. Распространение фиатных денег привело к вытеснению золота сначала из внутреннего, а затем и из международного денежного и платежного оборота. Золото постепенно утрачивало функции средства обращения и средства платежа, но продолжало присутствовать в международных резервах, накоплениях и частной тезаврации, выполняя роль всеобщего эквивалента стоимости, средства накопления и мировых денег. *De-jure* демонетизация золота была оформлена в 1976 г., с отменой золотого стандарта, золотого содержания валют и официальной цены на золото. Высшей же точкой демонетизации стала распродажа части золотых резервов центрбанками в рам-

ках Соглашения о золоте 1999 г. (Central Bank Gold Agreements, CBGA).

Тем не менее процесс демонетизации так и остался незавершенным. *De-facto* золото сохраняет связь с денежными и валютными системами и поныне в качестве чрезвычайного резервного актива, поскольку не является ничим обязательством и обладает внутренней стоимостью.

Однако после глобального кризиса 2008–2009 гг., когда центральные банки стали нетто-покупателями золота, активизировав его накопление не только в качестве защиты от инфляции и geopolитической нестабильности, но и в качестве страховки от обесценивания резервных валют, ситуация изменилась. Деградация покупательной способности последних вследствие реализации антикризисной политики количественного смягчения в США, ЕС и Японии, кратно увеличившей балансы их центробанков, выразилась в росте мировых цен на товарных и финансовых рынках, усилении их волатильности. Практически 99%-е снижение покупательной способности доллара США за всё время его доминирования ставит под сомнение способность американской валюты выполнять функцию мировых денег в МВФС как на частном, так и на официальном уровнях.

В настоящее время центробанки, уже аккумулировав около пятой части золота, добытого за всю историю человечества, продолжают его скучать.

Проведенные российскими учеными исследования [7] дают основание предположить, что безлимитная эмиссия основных резервных валют нарушила устоявшуюся хрупкую пропорцию между постоянно увеличивающейся глобальной денежной ликвидностью и официальными резервами монетарного золота (в текущих ценах) как реального обеспечения этой денежной массы. На уровне 19% золотого обеспечения от денежной массы после глобального кризиса 2008–2009 гг. МВФС была в состоянии поддерживать определенную стабильность, когда же этот показатель снизился до 9,4% к началу 2022 г., МВФС стала терять устойчивость.

В фундаментальном плане geopolитическое противостояние выражается, помимо прочего, в различном подходе государств Западного и Восточного блоков к проблеме мировых денег. Если первые стремятся сохранить доминирование необеспеченных резервных валют, то вторые заинтересованы в постепенном переходе к товарным деньгам, обеспеченным реальными активами. В этом контексте ремонетизация золота вписывается в концепцию товарных мировых денег.

⁸ Benko R. The Emerging New Monetarism: Gold Convertibility to Save the Euro. Forbes. June 13. 2011. URL: <https://www.forbes.com/sites/ralphbenko/2011/06/13/the-emerging-new-monetarism-gold-convertibility-to-save-the-euro/#3a10ff3d2>

Ремонетизация золота в современном понимании не предусматривает возврат к золотому стандарту в МВФС, как это часто трактуют её оппоненты. Речь идёт об усилении системной роли и значения золота вследствие утраты доверия к доллару США как мировым деньгам. Основной же функцией золота становится сохранение стоимости резервов, сбережений и накоплений, а также покупательной способности платежных средств.

Может ли золото выполнять эти функции в современных условиях? Мы полагаем, что — да и попытаемся это доказать. Несмотря на то, что золото не формирует денежного потока, рост его стоимости (см. рисунок) в условиях ограниченного предложения (добыча около 3000 т в год, ежегодный прирост за последние 20 лет около 1,7%) обеспечивает долгосрочную доходность вложений в этот металл на протяжении более 50 последних лет на уровне значительно выше инфляции.

С 1971 г. цена золота в долларах США росла в среднем на 8% в год, тогда как темпы инфляции составляли от 2 до 5%. Доходность вложений в золото оказалась сопоставимой с доходностью акций и выше доходности облигаций за тот же период, причем при более высоких темпах инфляции доходность золота еще более увеличивалась. По этому показателю золото опережало другие основные классы инвестиционных активов на различных временных отрезках: 3, 5, 10, 20 и 50 лет⁹.

При этом золото имеет двойственную природу: будучи инвестиционным активом, этот металл является также и ценным промышленным сырьем, что увеличивает спрос на него не только в периоды кризисов и финансовых шоков (как на защитный актив), но и при росте мировой экономики. Разнообразие источников спроса на золото (промышленность и ювелирный сектор, центрбанки и частная тезаврация) обуславливает относительно низкую волатильность цен на него. Исследования специалистов Всемирного Совета по золоту (*World Gold Council, WGC*) свидетельствуют о том, что среднесуточная волатильность золота за 5 последних лет находилась на уровне менее 20%, т.е. более низком, нежели другие сопоставимые активы и фондовые индексы¹⁰.

Такие качественные характеристики определяют востребованность золота для целей диверсификации



Рис. / Fig. Динамика спот цены на золото в 2015–2025 гг., долл. США за тройскую унцию / Spot gold price 2015–2025, US dollars ounce

Источник/Source: World Gold Council. URL: <https://www.gold.org/goldhub/research/library> (дата обращения: 12.10.2025).

различных инвестиционных и резервных портфелей даже в обычной ситуации. В условиях же геополитической напряженности, кризиса доверия к резервным валютам и наличия в МВФС рисков блокировки суверенных/частных накоплений и резервов золото становится наиболее адекватным альтернативным активом. Увеличение его доли в портфелях не только снижает волатильность и улучшает доходность, но и защищает от геополитических рисков.

Отметим дополнительный фактор, стимулирующий спрос на золото в последнее время: 1 января 2023 г. в Европе были введены в действие правила NSFR Базеля III¹¹, касающиеся золота на балансах коммерческих банков. Теперь только физическое, металлическое золото будет считаться гарантией финансовой устойчивости банка, тогда как фьючерсы на золото, золотые ETF, другие аналогичные инструменты классифицируются в качестве спекулятивных. С этого момента цена на золото выросла в 2 раза — с 2000 до 4000 долл. США.

⁹ Сайт World Gold Council. URL: <https://www.gold.org/goldhub/research/golds-long-term-expected-return> (дата обращения: 12.04.2025).

¹⁰ Cavatoni J. Why bitcoin isn't the new gold. URL: <https://www.gold.org/goldhub/gold-focus/2024/08/why-bitcoin-isnt-new-gold>

¹¹ NSFR — Basel III: The Net Stable Funding Ratio, показатель чистого стабильного фондирования, предусмотрен в рамках пакета реформ Базеля III по регулированию риска ликвидности коммерческих банков.

Кроме того, с 1 июля 2025 г. требования Базеля III NSFR по золоту должны выполняться также и банками США, что еще больше усиливает активность по приобретению физического золота¹².

Распределение золотого запаса в МВФС к началу 2022 г. выглядело следующим образом. Около 50% монетарного резервного золота аккумулировалось в резервах развитых стран (США и ЕС), 30% — развивающихся стран и стран с формирующимиися рынками, 20% приходилось на МВФ, Банк международных расчетов и другие международные организации. В среднем в этот период доля золота в официальных международных резервах составляла у развитых стран 19,2%, а у развивающихся — 7% [8].

При этом доля золота в составе международных резервов превышает 74% у США и Германии, 70% — у Италии, 72% — у Франции (данные на 4 квартал 2024 г.)¹³. В среднем по странам ЭВС, включая ЕЦБ, доля золота в составе резервов выше 60%.

После 2022 г. развивающиеся страны, стремясь снизить свою зависимость от «токсичных» резервных валют, изменили свой подход к управлению резервными портфелями и стали диверсифицировать их структуру, замещая валютную компоненту золотой. Тогда как развитые страны сохраняли высокую долю золота в своих резервах.

WGC отмечает, что доля золота в совокупных глобальных международных резервах в конце 2024 г. составила 15,2%, тогда как по данным ЕЦБ этот показатель равен 20%¹⁴. Следует отметить, что данные по золотым резервам скорее всего занижены. Не все страны передают соответствующие данные WGC и МВФ, ряд стран намеренно их занижает (предположительно — Китай). Существенно искажена стоимостная оценка золотого запаса США, который долгое время учитывался по цене 50-летней давности. Не учтены золотые запасы ряда других международных организаций, помимо МВФ, БМР (Банк международных расчетов) и ЕЦБ.

Официальная стоимость золотого запаса США, основанная на цене в 42,22 долл. за унцию, установленной Конгрессом страны в 1973 г., составляет около 11 млрд долл. Но если переоценить золотой запас США по текущим мировым ценам на золото,

то его стоимость превысит 1 трлн долл. США, существенно изменив всю мировую статистику по международным резервам.

Основная проблема, на которую указывают оппоненты ремонетизации и которая якобы способна ограничить масштабы использования золота в МВФС,— его низкая ликвидность. Так ли это?

Физические золотые запасы инвесторов и центральных банков оцениваются в 5,1 трлн долл. США, еще 1,0 трлн находится в открытых позициях на рынке деривативов. В 2024 г. объем мирового рынка золота составил 291,7 млрд долл. США, а на 2025 г. прогнозируется 308,3 млрд долл.¹⁵

Объемы торговли золотом в среднем составляли около 163 млрд долл. в день. Объемы торговли золотом аналогичны объемам торговли казначейскими векселями США¹⁶. При этом ликвидность золота не снижалась даже в периоды финансового стресса, в отличие от большинства финансовых активов. Рыночная капитализация золота постоянно растет, вместе с ценой этого металла, и на начало 2025 г. составляла около 27 трлн долл. США¹⁷.

Кроме того, в настоящее время предполагается использовать золото не в качестве средства платежа, а лишь для обеспечения покупательной способности мировых денег, защиты их от обесценения при бесконтрольном увеличении глобальной денежной ликвидности.

Аргумент, касающийся недостаточности предложения золота для конвертации совокупных глобальных валютных резервов (11–12 трлн долл. США) также не представляется критичным. Во-первых, в новых условиях потребность в международных резервах может снизиться, во-вторых, неочевидно, что распространение в МВФС торговых валют потребует полной конвертации международных валютных резервов в золото.

РЕМОНЕТИЗАЦИЯ ЗОЛОТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ МВФС

Может ли такой традиционный актив, как золото, способствовать решению возникших проблем в период активной цифровой трансформации финансовой системы? Либо же эта «варварская реликвия» [8]

¹² URL: <https://www.zolotoy-zapas.ru/news/market-analytics/predskazannaya-smert-bumazhnogo-zolota/> (дата обращения: 22.04.2025).

¹³ Катасонов В. Мировая панорама золота: доля драгоценного металла в международных резервах. URL: <https://www.zolotoy-club.ru/tpost/126pdoy941-mirovaya-panorama-zolota-zolotie-rezervi>

¹⁴ URL: <https://www.forbes.ru/investicii/539466-zoloto-oboslo-evro-i-stalo-vtorym-po-stoimosti-rezervnym-aktivom>

¹⁵ URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/gold-market-109454>

¹⁶ URL: <https://ru.investing.com/analysis/article-200318056> (дата обращения: 20.04.2025).

¹⁷ Показатель получен путем умножения текущей цены на золото (4036 долларов за унцию) на мировые запасы золота. URL: <https://companiesmarketcap.com/gold/marketcap/> (дата обращения: 12.10.2025).

прошлых времен неадекватна цифровым платформам и сервисам современного мира?

Ответы на эти вопросы дают современные технологии токенизации реальных и финансовых активов, с помощью которых в цифровой актив можно превратить любые реальные активы, в том числе и золото.

Токенизация представляет собой процесс фиксации требований по финансовым или реальным активам, существующим в материальном мире и зарегистрированным в традиционном реестре (например, на балансах коммерческих банков или в составе международных резервов центральных банков), на программируемой цифровой платформе в форме токенов. Процесс токенизации активов происходит через так называемые рампы (*trap*), которые обеспечивают сопоставление между активами в традиционных базах данных (реестрах) с их аналогами в токенизированной форме. Обмен токенов на соответствующей цифровой платформе находит отражение в переходе прав на соответствующий актив в реестре. В свою очередь, базисные активы в традиционном реестре иммобилизируются, блокируются, чтобы служить обеспечением токенов. Взаимосвязь активов в традиционном реестре и соответствующих токенов на цифровой платформе гарантирует, что передача токенизованных аналогов базисных активов означает передачу и соответствующих базисных активов.

Токенизация физического монетарного золота превращает его в цифровой актив и дает возможность встраивать его в различные цифровые сервисы и смарт-контракты¹⁸. Это не только обеспечивает выполнение согласованных сторонами обязательств по сделкам через смарт-контракты, но и создает дополнительные возможности для их компоновки, в результате чего несколько действий, связанных с распоряжением этим активом, могут быть объединены в единый исполняемый пакет. Комплексная информационная структура токена позволяет не только идентифицировать базисный актив и его держателей, информацию о транзакциях с ним, но и кодировать финансово-экономические, резидентные и нормативные аспекты сделок¹⁹. Токены на золото могут быть настроены для соответствия

¹⁸ Смарт-контракт — самоисполняемый код в децентрализованной сети блокчейн, который автоматически обеспечивает соблюдение и выполнение условий соглашения без привлечения посредников.

¹⁹ Blueprint for the future monetary system: Improving the old, enabling the new. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2023e3.pdf> (дата обращения: 22.04.2025).

конкретным требованиям, применяемым к отдельным активам, например к золоту, входящим в состав международных резервов.

Кроме того, токенизация золота позволяет передавать отдельные части токена, создавая делимость (*fractionalisation*) токенизированного актива и повышая его ликвидность, что играет немаловажную роль в вопросе о возможности ремонетизации золота в цифровой валютной системе.

Концепция токенизации золота как нельзя лучше вписывается в проект будущей цифровой МВФС Международного валютного фонда (МВФ), предусматривающий токенизацию центральными банками своих международных валютных резервов на единой программируемой цифровой платформе под управлением МВФ²⁰. В этом проекте взаимодействие между токенизованными фиатными резервными валютами и соответствующими реестрами обеспечивается через мультивалютную платформу (ХС-платформу), которая создает токенизованные аналоги валютных резервов, хранящихся на эскроу-счетах центральных банков. В проекте МВФ не упоминается золото, что не удивительно. Позиция ведущих развитых стран состоит в следующем: основу будущей цифровой МВФС должны составлять, как и сейчас, необеспеченные резервные валюты.

Технология токенизации и создание единого глобального программируемого реестра (*Unified Programmable Ledger*) составляют ядро и опубликованного проекта будущей цифровой МВФС Банка международных расчетов²¹, что также позволяет интегрировать в цифровую МВФС цифровое токенизированное золото. Кстати, токенизированное золото присутствует в МВФС уже сейчас, поскольку на крипторынках представлены стейблкоины, привязанные к золоту, в частности, PAX Gold (PAXG) и Tether Gold (XAUT). По данным Tether золотое обеспечение стейблкоина XAUT в I квартале 2025 г. было представлено 7,7 т драгоценного металла, рыночная капитализация составила 770 млн долл. США, а цена XAUT — 3123,57 долл. США за монету. Каждый стейблкоин XAUT подкреплен одной тройской унцией физического золота, которое находится в хранилище в Швейцарии. По мнению компании,

²⁰ Tobias A., Mancini-Griffoli T. The Rise of payment and contracting platforms. IMF Fintech Note 2023/005, International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fintechnotes/Issues/2023/06/16/The-Rise-of-Payment-and-Contracting-Platforms-534794>

²¹ Blueprint for the future monetary system: improving the old, enabling the new. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2023e3.pdf> (дата обращения: 22.04.2025).

Tether Gold «сочетает в себе непреходящую ценность золота с эффективностью цифровых активов, при этом соблюдая строгие требования нормативных и правоохранительных органов»²².

Выпуск золотого стейблкоина USDKG, предназначенногодлятрансграничныхплатежей и международной торговли, запланирован в 2025 г. вКыргызстане. Он будет привязанкдолларуСША в соотношении 1:1 и обеспечен золотым запасом Минфина Кыргызстана на 500 млн долл. США, причем обеспечение планируется со временем увеличить до 2 млрд долл. Держатели смогут обменять стейблкоины на физическое золото, фиат или криптоактивы, для чего USDKG выпустят с избыточным обеспечением, а его надежность будут гарантировать независимые международные аудиторы²³.

В России также состоялись выпуски цифрового золота. Так, в 2023 г. Атомайз — первая платформа цифровых финансовых активов (ЦФА), внесенная Банком России в реестр операторов ЦФА, совместно с Росбанком, который стал эмитентом, выпустили первые в РФ гибридные ЦФА на золото²⁴. При их погашении владелец может получить по своему выбору либо денежный эквивалент золота по рыночной цене, либо слитки золота (5 и 10 г.) из хранилища банка-эмитента. Этот выпуск ориентирован преимущественно на розничного инвестора, однако параметры ЦФА могут быть иными, а инструменты — ориентированными на институциональных участников рынка. Министерство финансов РФ планирует запустить в 2025 г. ЦФА и утилитарные цифровые права на золото, которые могли бы использоваться в международных расчетах.

Таким образом, можно констатировать, что токенизация золота при выработке адекватных параметров этого процесса потенциально обеспечивает возможность сопряжения процессов ремонетизации золота и цифровизации МВФС. Токенизированное золото в различных формах (стейблкоины, ЦФА и др.) может выполнять роль не только инвестиционного, но и платежного и резервного актива в цифровой экономике. Ключевое значение для расширения использования цифровых

инструментов, привязанных к золоту, имеет доверие рыночных акторов и государственных структур к эмитенту, а также проработанность дизайна цифрового проекта. Сегодня эмиссия стейблкоинов, ЦФА и других цифровых инструментов осуществляется в основном частными компаниями (FinTech, криптобиржами, коммерческими банками и их консорциумами) [9], однако существует возможность их эмиссии и государственными органами, а также международными и наднациональными институтами. Это может способствовать переводу их обращения с частного на официальный уровень МВФС, интеграции в цифровые резервы центральных банков.

При этом ремонетизация золота в глобальных масштабах цифровой экономики представляется маловероятной, учитывая интересы стран Западного геополитического блока. Тогда как создание группой заинтересованных стран Восточного блока, в том числе государств БРИКС, альтернативной доллару международной цифровой валюте, имеющей золотое обеспечение как платежного и резервного средства, имеет высокие шансы на реализацию.

ВЫВОДЫ

Неизменная привлекательность золота заключается в его исторической роли, физической форме и общепризнанной ценности. Ремонетизация золота, трактуемая как процесс усиления системной роли и значения золота вследствие утраты доверия к доллару США, направлена на сохранение стоимости резервов и накоплений, а также покупательной способности платежных средств в условиях неконтролируемого роста глобального денежного предложения и формирования феномена «токсичных» резервных валют. Характерные характеристики золота свидетельствуют о том, что в условиях геополитических и санкционных рисков, накапливаемых в МВФС, золото становится все более востребованным резервным активом и потенциально способно обеспечить процесс ремонетизации.

Возможности технологии токенизации позволяют имплементировать золото в цифровую МВФС, снимая ряд ограничений, характерных для монетарного золота. Токенизация физического золота превращает его в цифровой актив и дает возможность встраивать его в различные цифровые системы. Токенизированное золото уже существует на финансовых рынках в форме стейблкоинов, обеспеченных золотом и ЦФА. Их эмиссия государственными органами, международными организа-

²² URL: <https://tether.io/news/tether-reports-xaut-grows-amid-shifting-monetary-landscape-releases-its-first-attestation-for-q1-2025-more-than-7-7-tons-of-physical-gold-backing-the-token-in-circulation/> (дата обращения: 22.04.2025).

²³ URL: <https://forklog.com/news/kyrgyzstan-zapustit-zolotoj-steyblkoin-usdkg> (дата обращения: 22.04.2025).

²⁴ Гибридные ЦФА сочетают в себе свойства цифровых финансовых активов (ЦФА) и утилитарных цифровых прав (УЦП, например право требования передачи товара).

циями или наднациональными структурами будет способствовать переводу обращения цифровых инструментов, обеспеченных золотом, с частного на официальный уровень МВФС. При этом ремонетизация золота в глобальных масштабах в цифровой

экономике представляется маловероятной, тогда как создание группой заинтересованных стран обеспеченной золотом международной цифровой валюты с функциями платежного и резервного средства имеет высокие шансы на реализацию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Dooley M., Folkerts-Landau D., Garber P. US sanctions reinforce the dollar's dominance. NBER Working Paper, 2022; 29943. DOI: 10.3386/w29943
- Krylova L. V., Mudretsov A. F., Prudnikova A. A. Significance of International Reserves in the Global Anti-Crisis Financing System. *Studies on Russian Economic Development*. 2024;35(3):423–429. DOI: 10.1134/S 1075700724030080
- Крылова Л. В. Направления возможной трансформации мировой финансовой архитектуры. *Проблемы теории и практики управления*. 2022;(5–6):6–25.
- Пищик В. Я., Алексеев П. В. Особенности и факторы реализации резервным активом функции мировых денег в современной МВФС. *Финансы: теория и практика*. 2024;28(5):21–30. DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-5-21-30
- Винокуров Е. Ю., Гричик М. В. Новая концепция международных резервов: безопасность, диверсификация, неортодоксальные подходы. *Вопросы экономики*. 2022;(12):24–43. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-12-24-43
- Белитченко П. Д. Особенности становления товарных и цифровых денежных систем в условиях много-полярности. *Мировая экономика и мировые финансы*. 2024;3(4):63–70. DOI: 10.24412/2949-6454-2024-0360
- Беленчук С. И., Зенкина Е. В., Костромин П. А., Кокорев И. А. Токенизация денежного обращения и новый Бреттон-Вудс. *Иновации и инвестиции*. 2024;(9):428–432.
- Arslanalp S., Eichengreen B., Simpson-Bell Ch. Gold as international reserves: A barbarous relic no more? *Journal of International Economics*. 2023;(145). DOI: 10.1016/j.jinteco.2023.103822
- Крылова Л. В. Цифровые технологии в системе финансовых механизмов международных расчетов с участием России. *Экономика. Налоги. Право*. 2024;17(6):25–33. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-6-25-33

REFERENCES

- Dooley M., Folkerts-Landau D., Garber P. US sanctions reinforce the dollar's dominance. NBER Working Paper, 2022; 29943. DOI: 10.3386/w29943
- Krylova L. V., Mudretsov A. F., Prudnikova A. A. Significance of International Reserves in the Global Anti-Crisis Financing System. *Studies on Russian Economic Development*. 2024;35(3):423–429. DOI: 10.1134/S 1075700724030080
- Krylova L. V. Directions of possible transformation of the world financial architecture. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of management theory and practice*. 2022;(5–6):6–25. (In Russ.).
- Pishchik V. Ya., Alekseev P. V. Features and factors of the implementation of the function of world money by reserve assets in the modern GMFS. *Finance: Theory and Practice*. 2024;28(5):21–30. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-5-21-30
- Vinokurov E. Yu., Grichik M. V. New concept of international reserves: Security, diversification, unorthodox approaches. *Voprosy ekonomiki = Economic Issues*. 2022;(12):24–43. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2022-12-24-43
- Belitchenko P. D. Features of the formation of commodity and digital monetary systems in the context of multipolarity. *Mirovaya ekonomika i mirovyye finansy = World Economy and World Finance*. 2024;3(4):63–70. (In Russ.). DOI: 10.24412/2949-6454-2024-0360
- Belenchuk S. I., Zenkina E. V., Kostromin P. A., Kokorev I. A. Tokenization of money circulation and the new Bretton Woods. *Innovatsii i investitsii = Innovations and Investments*. 2024;(9):428–432. (In Russ.).
- Arslanalp S., Eichengreen B., Simpson-Bell Ch. Gold as international reserves: A barbarous relic no more? *Journal of International Economics*. 2023;(145). DOI: 10.1016/j.jinteco.2023.103822
- Krylova L. V. Digital technologies in the system of financial mechanisms of international settlements with the participation of Russia. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law*. 2024;17(6):25–33. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-6-25-33

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Любовь Вячеславовна Крылова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и мировых финансов, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российской Федерации

Lyubov V. Krylova – Dr. Sci. (Econ.), Prof., Prof of Department of World Economy and World Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<http://orcid.org/0000-0002-9950-8060>
kryloffs@yandex.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 09.08.2025; принятa к публикации 13.10.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 09.08.2025; accepted for publication 13.10.2025

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-100-108

УДК: 336.2 (045)

JEL H25, H26, F23

Оценка действующих инструментов перераспределения налоговых доходов между государствами и новые подходы к решению вопросов межгосударственной налоговой асимметрии

A.V. Кадет

Федеральная налоговая служба России, Москва, Российская Федерация;
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предметом исследования является феномен злоупотребления положениями международных соглашений об избегании двойного налогообложения (СИДН), который проявляется как в действиях частных компаний, так и в государственной налоговой политике (вредоносная налоговая конкуренция). **Цель** работы заключается в критической оценке Правила фактически уплаченного налога (Subject-to-Tax Rule, STTR), закреплённого в Многосторонней конвенции ОЭСР 2023 г., как инструмента перераспределения налоговых прав государств на налогообложение доходов от своих источников. Использованы **методы** сравнительного и институционального анализа, **методические подходы** и данные ОЭСР и МВФ о «phantomных инвестициях». В **результате** исследования сделан **вывод**: традиционные механизмы борьбы с уклонением от налогообложения эффективны против корпоративных схем, но не ограничивают государственные стимулы, формирующие структурную межгосударственную налоговую асимметрию, поскольку STTR с его узким охватом (исключение дивидендов и прирост капитала), низкой предельной компенсационной налоговой ставкой и высокой сложностью налогового администрирования не обеспечивает реальное перераспределение налоговых доходов между государствами. **Предложено** усовершенствовать методический подход в части расширения перечня включенных доходов, повышения пороговой ставки и создания централизованных процедур администрирования, а также адаптировать инициативу в качестве самостоятельного внутрироссийского инструмента в российской налоговой политике.

Ключевые слова: международные налоговые договоры; злоупотребление СИДН; вредоносная налоговая конкуренция; правило фактически уплаченного налога (STTR); Второй Компонент международной налоговой реформы; глобальная налоговая асимметрия

Для цитирования: Кадет А.В. Оценка действующих инструментов перераспределения налоговых доходов между государствами и новые подходы к решению вопросов межгосударственной налоговой асимметрии. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(6):100-108. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-100-108

ORIGINAL PAPER

Assessment of Existing Instruments for the Redistribution of Tax Revenues Between States and New Approaches to Solving Issues of Interstate Tax Asymmetry

A.V. Kadet

Federal Tax Service of Russia, Moscow, Russian Federation;
 Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the study is the phenomenon of abuse of the provisions of international agreements for the avoidance of double taxation, which is manifested both in the actions of private companies and in government tax policy (harmful tax competition). **The purpose of the work** is to critically evaluate the Subject-to-Tax Rule (STTR), enshrined in the 2023 Multilateral OECD Convention, as a tool for redistributing states' tax rights to tax income from their sources. **Methods** of comparative and institutional analysis, methodological approaches and data from the OECD and the IMF on "phantom"

© Кадет А.В., 2025

investments" are used. **The study concluded** that traditional anti-tax evasion mechanisms are effective against corporate schemes, but they do not limit government incentives that form a structural interstate tax asymmetry, since STTR, with its narrow scope (excluding dividends and capital gains), low marginal compensatory tax rate and high complexity of tax administration, does not provide a real redistribution of tax revenues between states. **It is proposed** to improve the methodological approach in terms of expanding the list of included incomes, raising the threshold rate and creating centralized administrative procedures, as well as adapting the initiative as an independent domestic tool in Russian tax policy.

Keywords: international tax treaties; abuse of DTT; harmful tax competition; the rule of actually paid tax (STTR); The Second Component of international tax reform; global tax asymmetry

For citation: Kadet A.V. Assessment of existing instruments for the redistribution of tax revenues between states and new approaches to solving issues of interstate tax asymmetry. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2025;18(6):100-108. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-100-108

ВВЕДЕНИЕ

Соглашения об избегании двойного налогообложения (далее – СИДН) занимают центральное место в архитектуре международных налоговых отношений. Их основной задачей является его предотвращение, обеспечение правовой определённости и стимулирование трансграничных потоков капитала. Однако за последние десятилетия накопились убедительные свидетельства того, что эти соглашения стали использоваться и в целях, противоположных изначально заявленным.

В научной литературе и практике преобладает подход, при котором всё внимание сосредоточено на злоупотреблениях со стороны частных налогоплательщиков, которые в целях налоговой минимизации в основном используют три классические формы [1]: поиск (подбор) наиболее льготных СИДН (treaty shopping), т.е. выбор наиболее выгодной юрисдикции для заключения сделки; сквозные структуры (conduit structures) – создание посреднических компаний для транзита доходов; возвратный капитал (round-tripping), позволяющий маскировать внутренние инвестиции под иностранные. В результате применения этих схем налоговой «оптимизации» сокращалась реальная совокупная налоговая нагрузка, росли «phantomные инвестиции», а бюджеты стран-источников недополучали налоговые доходы.

Однако в исследованиях редко затрагивается другая сторона феномена – действия самих государств. После подписания СИДН некоторые страны вводят специальные налоговые режимы, льготы или преференции, привлекая инвесторов особым налоговым климатом. Например, «специальные налоговые режимы – это комбинированная форма налоговых преференций» [2]. По сути, речь идёт о государственном «поиске (подборе) наиболее льготных правил» (rule shopping), не зафиксированных в тексте СИДН, но влияющих на его применение. Несмотря на то, что данная практика подрывает баланс налоговых

прав, как и действия корпораций, экспертные отчёты, включая Общий отчет (General Report) IFA 2025, уделяют ей минимальное внимание [1;3].

В настоящее время для защиты налоговых баз применяются следующие инструменты:

- договорные положения, в частности, условие о фактическом получателе дохода – beneficial ownership (далее – ФПД), положения об ограничении льгот – Limitation on Benefits (далее – LOB), тест основной цели – Principal Purpose Test (далее – PPT);

- внутригосударственные правила: общее правило противодействия уклонению от налогообложения – General Anti-Avoidance Rule (далее – GAAR) и специальные правила противодействия уклонению от налогообложения – Specific Anti-Avoidance Rules (далее – SAAR);

- многосторонние инициативы: проект ОЭСР по противодействию размыванию налоговой базы и выводу прибыли из-под налогообложения – Base Erosion and Profit Shifting (далее – BEPS), многосторонняя конвенция по выполнению мер, относящихся к налоговым соглашениям, в целях противодействия размыванию налоговой базы и выводу прибыли из-под налогообложения – Multilateral Instrument (далее – MLI).

Однако их эффективность весьма мала, особенно в части противодействия государственным практикам, которые позволяют ограничивать частные схемы, но практически не затрагивают госстимулы. Многосторонние инструменты, такие как BEPS и MLI, расширили сферу применения этих норм, но не решили фундаментальную проблему: сохранение странами свободы предоставления льгот, исказяющих реальное распределение налоговой нагрузки [3].

В этой ситуации особые надежды возлагались на Правило фактически уплаченного налога (Subject-to-Tax Rule, STTR), закреплённое в Многосторонней конвенции по обеспечению внедрения правила фактически уплаченного налога в рамках Второ-

го Компонента 2023 г. (далее — Многосторонняя Конвенция STTR). Для стран с развивающимися рынками оно должно было стать гарантом сохранения части налоговой базы у источника. Однако его конструкция вызвала критику: ограниченный охват доходов, низкий порог (9%) и высокая сложность администрирования делают STTR, по выражению известного канадского ученого-исследователя Брайана Арнольда, скорее «политической уступкой» развитых стран, чем действенным инструментом перераспределения налоговых прав [3;4].

Цель нашего исследования состоит в попытке оценить «неправомерное использование» налоговых соглашений в его двусторонней природе — как со стороны компаний, так и со стороны государств, а также провести критический анализ STTR. Актуальность работы состоит в том, что впервые предлагается рассматривать государственные практики как источник искажения налоговых соглашений, а научная новизна — в выявлении того, каким образом институционализация перераспределения налоговых доходов государств через STTR усилила глобальную налоговую асимметрию, вместо её сокращения.

ДВЕ СТОРОНЫ ФЕНОМЕНА ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯ ПОЛОЖЕНИЯМИ СИДН

Как мы отмечали выше, классический взгляд на проблему долгое время связывался исключительно с поведением частных инвесторов и транснациональных корпораций. В научной и экспертной литературе наибольшее внимание уделялось трём ключевым схемам [3]:

- поиску (подбору) компаниями наиболее льготных СИДН (treaty shopping), обеспечивающих минимальные ставки удерживаемого налога, даже при отсутствии фактической экономической связи с выбранной юрисдикцией;
- так называемым сквозным структурам (conduit structures), т.е. промежуточным компаниям, через которые проходят дивиденды, проценты и роялти. Владелец дохода на самом деле находится в другой стране, но формальное оформление позволяет воспользоваться льготами соглашения;
- возвратному капиталу (round-tripping), с помощью которого национальные инвесторы маскируют внутренние вложения под иностранные, чтобы воспользоваться налоговыми льготами, предоставленными нерезидентам.

Ключевыми эффектами рассматриваемых финансовых механизмов являются: минимизация консолидированных налоговых обязательств, что

отражается на показателе ETR, аккумулирование спекулятивного капитала, маскируемого под инвестиции, и, как следствие, формирование значительных фискальных разрывов в бюджетах стран-источников. По данным ОЭСР, до трети мировых потоков прямых иностранных инвестиций приходится на структуры без реальной хозяйственной деятельности. Для развивающихся стран это может означать потерю доходов в размере до 1% ВВП ежегодно [5].

Вторая сторона феномена — действия самих государств, которые до сих пор остаются в тени академических дискуссий и экспертных отчётов. Обычно предполагается, что государства выступают жертвами злоупотреблений со стороны частных компаний. Однако практика показывает: они сами могут создавать режимы, искажающие результатирующее действие СИДН. К сожалению, и российская практика демонстрирует уязвимость бюджета в условиях налоговой конкуренции.

В постдоговорной фазе ряд стран модифицируют национальный режим налогообложения таким образом, чтобы адресно усиливать приток инвестиций и доходов и опосредованно влиять на практическую реализацию положений СИДН:

- снижение ставок корпоративного налога специально для доходов, подпадающих под действие СИДН;
- введение налоговых каникул или льготных ставок для отдельных категорий дохода;
- заключение индивидуальных соглашений с инвесторами (рулингов), которые меняют баланс выгод.

По существу, это формы государственно инициируемой налоговой конкуренции («государственное» злоупотребление), способные деформировать распределение налоговых прав между «резидентом» и «источником». Формально текст СИДН остаётся неизменным, но создаётся новый набор стимулов, которые приводят к тому же результату, что и поиск (подбор) наиболее льготных СИДН для компаний: бюджет страны-источника теряет часть доходов. По наблюдению профессора Л.И. Гончаренко, **налоговые преференции могут действовать не только внутри страны, но и на межгосударственном уровне (как на взаимной основе, так и в одностороннем порядке)** — т.е. государство способно предоставлять льготы, влияющие на применение соглашений и перераспределение налоговых доходов между странами [6].

Именно этот аспект недостаточно раскрыт в Общем отчете (General Report) IFA 2025: исследовательский фокус смешён к частным структурам, тогда как

государственно обусловленные искажения остаются практически вне аналитического поля. Между тем экономические последствия государственных практик не менее значимы: они искажают конкуренцию за инвестиции и подрывают доверие к самой идее многосторонней координации [1].

Злоупотребления как со стороны налогоплательщиков, так и со стороны государств приводят к общим финансовым последствиям:

- перераспределению налоговой базы из стран-источников в пользу юрисдикций с «мягким» налоговым режимом;
- снижению совокупного уровня налогообложения доходов от капитала (инвестиций);
- росту асимметрии между развитыми и развивающимися странами.

Особенно уязвимыми оказываются экономики, где налоги у источника составляют значительную долю бюджетных поступлений. Введение льгот государством-резидентом или использование схем налогоплательщиком создают одинаковый эффект: доход фактически не облагается в стране-источнике и недостаточно облагается в стране налогового резидентства.

На протяжении десятилетий при заключении СИДН страны-партнеры исходили из безоговорочного приоритета налогообложения в стране налогового резидентства. Государство-источник добровольно ограничивало свои притязания, не принимая во внимание, будет ли доход реально обложен налогом в другой юрисдикции. Это создало благодатную почву для злоупотреблений и стало одной из причин появления повсеместного распространения феномена «двойного неналогообложения»¹, который хоть и был признан с 1983 г., неторопливо обретал негативную окраску.

Сегодня вопрос фактической уплаты налога приобрёл особое значение. Он рассматривается не только в контексте поведения инвесторов, но и в связи с государственной политикой предоставления налоговых льгот. Таким образом, поскольку проблема злоупотреблений носит двусторонний характер, то учёт этого фактора — необходимое условие для построения как эффективной системы международного налогообложения, так и внутренней налоговой политики государства.

¹ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Model Double Taxation Convention on Estates and Inheritances and on Gifts. Paris: OECD Publishing, 1983. Paragraph 28, p. 71. URL: https://www.oecd.org/en/publications/1983/01/model-double-taxation-convention-on-estates-and-inheritances-and-on-gifts_g1g218e6.html

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯМ ПОЛОЖЕНИЯМИ СОГЛАШЕНИЙ

СИДН на протяжении десятилетий дополнялись положениями, направленными на предотвращение злоупотреблений (антиуклонительными). В качестве ключевых обычно выделяются [5]:

- Условие о ФПД (beneficial ownership). Оно предполагает, что льготы предоставляются только тому, кто действительно распоряжается доходом. В финансовом смысле это должно пресекать «сквозные структуры», когда компания-посредник не имеет иной цели, кроме транзита платежей.
- LOB (Limitation on Benefits). Они вводят формальные критерии (например, обязательное ведение сущностной деятельности в юрисдикции), которые ограничивают доступ к льготам. Это делает менее выгодным или даже бессмысленным создание компаний-«оболочек».
- PPT (Principal Purpose Test). Он позволяет отказать в льготе, если одной из основных целей сделки было получение налоговой выгоды. Его основная ценность — универсальность: даже новые схемы подпадают под проверку.

Эти меры ранее существовали точечно и стандартом они стали после запуска проекта BEPS и подписания MLI. Однако важно подчеркнуть: они ориентированы исключительно на поведение налогоплательщиков. В случаях, когда льготы создаются самим государством уже после заключения соглашения, эти инструменты бессильны [1].

В национальных законодательствах применяются:

- GAAR (General Anti-Avoidance Rule). Универсальное правило, позволяющее признать сделку лишённой налоговой цели и отказать в льготе. Для бюджета это средство сохранения налоговых поступлений в случае использования агрессивных схем. В Российской Федерации это правило сейчас кодифицировано в статье 54.1 Налогового кодекса.

- SAAR (Specific Anti-Avoidance Rules). Узконаправленные правила, ограничивающие определённые виды расходов или операций (например, процентные выплаты внутри группы (правила недостаточной капитализации), правила контролируемых иностранных компаний и т.д.).

В странах с развитой судебной системой эти нормы обеспечивают дополнительную защиту бюджетов. Однако они также рассчитаны на действия частных компаний, а не на государственные инициативы по введению льготных режимов. Если сама юрисдикция снижает налоговую ставку для

определенного вида дохода, GAAR и SAAR не могут скорректировать ситуацию [7; 8].

С запуском BEPS и введением MLI предполагалось, что страны получат комплекс инструментов для борьбы со злоупотреблениями. В СИДН массово внедрили PPT, LOB и обновлённые требования к обмену информацией. Это расширило возможности налоговых администраций [3].

Однако и здесь все еще сохранялся односторонний фокус: речь шла о действиях налогоплательщиков. Вопрос о том, что сами государства создают новые льготные режимы или заключают индивидуальные налоговые соглашения с инвесторами, в многосторонней повестке практически не был затронут.

Международная налоговая ассоциация в 2025 г. вновь попыталась подступиться к проблеме злоупотреблений положениями СИДН. Общий отчет (General Report) и Отчет ЕС (EU Report) IFA 2025 содержат обширный анализ схем снижения налоговой нагрузки. Подробно рассматриваются сквозные структуры, возврат капитала и другие формы. Но при этом вопрос о государственных злоупотреблениях практически отсутствует.

А ведь такой пробел важен: если регулирование нацелено только на частные компании, а страны остаются свободны в создании новых льгот, эффект оказывается ограниченным. По сути, борьба ведется только с половиной проблемы. В результате даже при активном использовании PPT и GAAR бюджеты стран-источников продолжают терять доходы [7; 8].

С точки зрения финансовой науки договорные и внутренние механизмы можно рассматривать как инструменты перераспределения налоговых поступлений:

- договорные правила должны ограничивать трансграничные потоки в «льготные» юрисдикции;
- внутригосударственные механизмы должны восстанавливать налоговую нагрузку в отдельных случаях;
- международные правила должны создавать прозрачную информационную среду для принятия решений государствами.

Но все эти меры ориентированы преимущественно на поведение и действия налогоплательщиков. Государственные стимулы — например, введение налоговых каникул или адресных индивидуальных преференций — формально не подпадают под их действие. Это значит, что структурная уязвимость сохраняется.

Сегодня перед обществом впервые четко поставлена задача оценивать налоговый результат

не только с позиции субъекта — получателя дохода, но и с точки зрения совокупной нагрузки в обеих юрисдикциях. Существующие инструменты такой комплексной оценки не обеспечивают. Именно в этом контексте и возник STTR, который должен был стать новым барьером против злоупотреблений. Но, как будет показано далее, его институциональный дизайн не решает поставленной задачи.

STTR КАК ЗАЯВЛЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ЗАЩИТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ

Появление STTR было связано с широкой повесткой международной налоговой реформы, инициированной ОЭСР и странами «Большой двадцатки» в рамках проекта BEPS. Одной из центральных задач стало предотвращение эрозии налоговой базы и борьбы с двойным неналогообложением. В ходе обсуждений стран с различным уровнем развития возникла очевидная асимметрия: развитые государства настаивали на глобальном минимальном налоге (Второй Компонент глобального минимального налогового пакета Расширенного форума ОЭСР/Группы 20, далее — Второй Компонент²), тогда как развивающиеся экономики добивались сохранения прав налогообложения у источника.

STTR представили как результат многостороннего компромисса, закрепивший баланс интересов между странами-резидентами и странами — источниками дохода. Он должен был гарантировать, что страна-источник сможет удерживать налог, если доход фактически не облагается (или облагается на минимальном уровне) в стране налогового резидентства получателя. Тем самым реализовывалась идея минимального уровня налогообложения для пассивных доходов [3; 7].

Напомним, что конструкция STTR включает три ключевых элемента:

1. *Предмет регулирования.* Под действие правила подпадают отдельные виды доходов: проценты, роялти, платежи за технические услуги и некоторые иные пассивные поступления.

2. *Порог обложения.* Льгота по СИДН применяется только при условии, что доход облагается в стране налогового резидентства по ставке не ниже 9%. В том случае, если он ниже, страна-

² Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Global Anti-BASE Erosion Model Rules (Pillar Two). Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/global-minimum-tax/global-anti-base-erosion-model-rules-pillar-two.html>

источник имеет право «добрать» налог у источника по ставке в пределах 9%.

3. *Многосторонняя форма.* Конвенция позволяет странам присоединяться без необходимости двустороннего пересмотра соглашений. Это должно было ускорить внедрение правила в договорную сеть.

Для стран с развивающимися рынками STTR представлялся инструментом защиты бюджетов. В числе его основных целей:

- устранение двойного неналогообложения, порожденного излишним льготированием в странах налогового резидентства инвесторов;
- гарантированный уровень налоговой нагрузки на отдельные трансграничные потоки пассивных доходов;
- перераспределение (частичное) налоговых поступлений в пользу стран-источников.

На концептуальном уровне это выглядело как долгожданное признание: налоговый результат должен оцениваться не только с позиции резидента — получателя дохода, но и с точки зрения фактической нагрузки в обеих юрисдикциях. Такой подход напрямую перекликался с современной актуальностью: впервые международный инструмент учитывает необходимость анализа ETR (с определенными допущениями), а не только формальных прав на налогообложение [3].

Появление STTR вызвало широкий отклик в научной среде. Многие исследователи рассматривали его как значимый шаг навстречу интересам развивающихся стран. Отмечалось, что впервые в истории многосторонних соглашений был закреплён критерий фактической уплаты налога, который напрямую ограничивает возможность использования налоговых льгот без реального обложения.

В то же время возникли и первые сомнения [3]:

- узкий охват доходов исключает многие каналы перераспределения прибыли (например, дивиденды или прирост капитала);
- установленный порог в 9% воспринимается как слишком низкий для эффективной защиты интересов стран-источников;
- искажение идеи ETR, подмена на номинальную ставку (statutory rate);
- остаётся открытым вопрос о практической реализации — как проверять реальный уровень налогообложения в юрисдикции получателя.

Важно понимать, что STTR появился не только как результат научных дискуссий, но и как политическая сделка. Развивающиеся страны настаивали на усилении налогообложения у источника, раз-

витые экономики — на глобальном минимальном налоге. Итогом стало взаимное уступчивое решение: Второй Компонент закрепил глобальный минимум в 15% налога для международных групп компаний, а STTR ограничился точечным правилом для отдельных доходов, на уровне 9% налогообложения.

Такой компромисс позволил продвинуть реформу, но уже на этапе подписания Многосторонней Конвенции STTR стало очевидно: STTR стал просто ценой для развитых стран, которую они готовы заплатить за согласие развивающихся партнёров.

Таким образом, STTR символизировал новый этап в развитии международной налоговой координации — учёт ETR (правда, только в форме номинальной ставки (statutory rate)), как инструмент перераспределения налоговых прав и защиты бюджетов стран-источников.

ИМИТАТИВНЫЙ ХАРАКТЕР STTR

Однако в институциональном устройстве STTR заложены существенные ограничения, превращающие Правило в вежливую политическую уступку, создающую видимость защиты, но не гарантирующую ощутимого перераспределения бюджетных доходов.

Предусмотренный охват ограничивается процентами, роялти и платежами за технические услуги, тогда как ключевые каналы межстранового перемещения прибыли — дивиденды и прирост капитала — остаются вне действия правила. Это структурно снижает ожидаемый эффект для стран-источников, поскольку наиболее объёмные и чувствительные потоки не попадают под минимальный уровень налогообложения. Логику столь сдержанного охвата обычно объясняют политическим компромиссом, направленным на снижение потенциальной нагрузки на транснациональные группы из развитых юрисдикций.

Порог фактической нагрузки в 9% делает фильтр чрезмерно «мягким» для большинства развивающихся стран, где корпоративные ставки заметно выше. Как подчёркивает Брайан Арнольд, такой уровень не соответствует фискальным потребностям стран-источников: доходы, облагаемые, скажем, по ставке 10–12% в государстве налогового резидентства, уже «проходят» тест, хотя реальная выгода от использования договорных льгот сохраняется. В результате финансовый эффект STTR для бюджетов стран-источников оказывается ограниченным. Недоумение вызывает также выбор ставки в 9%, хотя в рамках того же Второго Компонента «нормальным» признается уровень налогообложения в 15%. [4; 9].

Применение Правила предполагает проверку реальной ставки обложения в государстве налогового резидентства. Для администраций с наложенным обменом информацией это выполнимо, но для многих экономик проверка фактической нагрузки превращается в затратную процедуру, которая может «съесть» значительную часть потенциальной выгоды. Практическая сложность усиливается различиями в определении налоговой базы и преференций, что требует сопоставимых методик оценки и долгосрочных каналов межведомственного взаимодействия. При этом реальный централизованный механизм (или готовый пакетный инструментарий) обмена информацией не был предложен. [3; 10]

Таким образом, STTR — прежде всего результат переговорной логики: цена согласия развивающихся стран на архитектуру глобального минимального налога в рамках Второго Компонента международной налоговой реформы. В этом качестве Правило выполняет дипломатическую функцию «сигнала учёта интересов», но с минимальными перераспределительными свойствами. Подобная «встроенная умеренность» была необходима для достижения широкой коалиции, но она же ослабила экономическое значение инструмента [4]. Совокупность ограниченного охвата, мягкого порога и административных издержек приводит к эффекту «ложной защиты», не обеспечивающей значимого перераспределения налоговых поступлений [3].

В академической дискуссии проявляются две линии. Первая подчеркивает инновационность самого факта «проверки фактической уплаты налога» как критерия доступа к договорным льготам: даже если эффект умеренный, институциональная новация меняет язык политики и стимулирует переоценку традиционной приоритизации государства налогового резидентства. Вторая — критическая — указывает, что заявленная цель перераспределения налоговых доходов осталась в значительной степени нереализованной: охват ключевых потоков узок, порог низок, а административные барьеры высоки. Региональные обзоры дополняют картину: европейские материалы фиксируют напряжение между минимальной налоговой гарантией и принципом пропорциональности в Европейском союзе, что дополнительно ограничивает результативность правила в рамках внутреннего рынка [9; 10]. В итоге консенсус сводится к тезису о «переходном характере» инструмента: он значим как шаг к учёту совокупной нагрузки в обеих юрисдикциях, но недостаточен для заявленной задачи перераспределения [4].

На этом фоне целесообразно рассматривать STTR в расширенной исследовательской рамке. Во-первых, анализировать не только поведение частных субъектов, но и «государственные злоупотребления» — создание преференций после заключения соглашений, способных сводить к минимуму действие любого порогового теста. Во-вторых, оценивать результат инструмента через разрыв между совокупной нагрузкой в стране-источнике и в стране налогового резидентства, а не через формальные ставки в одной из юрисдикций: именно «двусторонняя» метрика позволяет выявлять ситуации, где порог пройден, но экономический результат (перераспределение базы) не достигнут [1]. В-третьих, рассматривать минимальный порог и перечень доходов как параметры, подлежащие калибровке в переговорном процессе (например, дивиденды и прирост капитала, повышение порога и типовые методики верификации). **В этом состоит элемент новизны предлагаемого автором подхода: STTR трактуется не как конечный результат, а как имитативный, переходный механизм, пригодный для последующей настройки под цель реального перераспределения налоговых доходов в пользу стран-источников.**

ВЫВОДЫ

Результаты исследования показали: феномен налоговых злоупотреблений имеет двойственный характер. Занимаясь десятилетиями противодействием поиску (подбору) льготных правил, сквозным структурам, возвратному капиталу, другим махинациям со стороны частных компаний и физических лиц, экспертное сообщество практически не обращало внимания на не менее значимый источник иска жения — государственные налоговые практики по введению льготных режимов и специальных условий, фактически размыивающих баланс налоговой нагрузки и создающих условия для двойного неналогообложения [3].

Международные механизмы противодействия уклонению от налогообложения (ФПД, РРТ, LOB) позволяют ограничивать схемы налогоплательщиков, но оказываются малоэффективными против государственных инициатив. В результате сохраняется структурная уязвимость: страна-источник теряет доходы, даже если формально выполняются положения СИДН [7; 8]. Появление Правила фактически уплаченного налога (Subject-to-Tax Rule, STTR) стало символом признания этой проблемы. Впервые на уровне многосторонней конвенции закреплено, что налоговое преимущество возможно только

при условии фактической уплаты налога. Однако конструкция правила ограничена узким перечнем доходов, низким порогом (9%) и сложностями практического администрирования. К сожалению, STTR во многом превратился в политическую уступку, призванную обеспечить согласие развивающихся стран на Второй Компонент [3;10].

Однако важно подчеркнуть, что даже в усечённой форме STTR изменил рамку дискуссии: от анализа формальных норм сделан переход к оценке ETR (пусть пока и в виде номинальной ставки) в обеих юрисдикциях. Это шаг вперёд, но этого недостаточно. Эти вопросы нашли отражение и в Европейском отчёте IFA 2025 [9], а истоки дискуссии о вредоносной налоговой конкуренции восходят к докладу ОЭСР 1998 г.³ Современные исследования подчёркивают ограниченность налогового суверенитета ЕС [11;12], а также подробно анализируют феномен вредоносной налоговой конкуренции [13].

В целях совершенствования Правила фактически уплаченного налога (Subject-to-Tax Rule, STTR) мы предлагаем внести в него следующие изменения и дополнения:

1. Учет двустороннего характера злоупотреблений, как со стороны частных компаний, так и государств, создающих специальные режимы.

2. Расширение перечня охваченных доходов. Для реальной защиты бюджетов стран-источников необходимо включение дивидендов и прироста капитала в перечень доходов.

3. Пересмотр пороговой ставки. Установленный уровень в 9% не соответствует фискальным потребностям большинства стран. Более высокий порог в 15% сделал бы инструмент более логичным и действенным.

³ OECD. Harmful Tax Competition: An Emerging Global Issue. Paris: OECD Publishing; 1998. 84 p.

4. Усиление администрирования. Для стран с ограниченными ресурсами необходима инструментальная поддержка для обмена информацией и методических материалов.

5. Развитие альтернативных сценариев. Участие в разработке и реализации Рамочной конвенции ООН о международном сотрудничестве в налоговых вопросах (UNFCITC)⁴.

Практическое значение результатов исследования для Российской Федерации заключается в необходимости пересмотра как договорной политики, так и модификации национальных механизмов вплоть до введения внутригосударственного условия о фактически уплаченном налоге. Учитывая выявленные уязвимости российского бюджета в условиях налоговой конкуренции, важно уже в ближайшие годы:

- разработать новую архитектуру налоговой политики в соответствии с указанными подходами и внедрить в налоговую систему условия о фактически уплаченном налоге, в том числе для будущих переговоров по СИДН;
- развивать внутренние и договорные антиуклонительные нормы, содействовать их практическому применению;
- занимать активную позицию в разработке Рамочной конвенции ООН о международном сотрудничестве в налоговых вопросах.

Полагаем, что сочетание предложенных нами договорных, внутренних и многосторонних мер поможет повысить эффективность системы международного налогообложения, реально защитить интересы стран-источников.

⁴ United Nations. Terms of Reference for a United Nations Framework Convention on International Tax Cooperation. New York: UN, 2024. 40 p. URL: <https://financing.desa.un.org/unfcitc>

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Furuseth E, Li J. General Report. In: Cahiers de droit fiscal international. 109B: Improper use of tax treaties and source taxation: Policy, practice and beyond. In: Cahiers de droit fiscal international. Vol. 109B: Improper Use of Tax Treaties and Source Taxation. The Hague: IFA; 2025: 13–88.
2. Гончаренко Л.И. Налоговые преференции в пространственном развитии страны: терминологический аспект исследования. *Финансы: теория и практика*. 2024;28(4):108–121. DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-4-108-121
Goncharenko L.I. Tax Preferences in the spatial development of the country: Terminological aspect of research. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2024;28(4):108–121. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-4-108-121
3. Danon RJ, Schön W. Foreword: Tax treaty interpretation after BEPS. *Bulletin for International Taxation*. 2020;74(4/5):159–162. DOI: 10.54648/taxn2020-016
4. Arnold BJ. Earth to OECD: You must be joking — The subject to tax rule of pillar two. *Bulletin for International Taxation*. 2024;78(2):43–61.

5. Damgaard J, Elkjaer T, Johannessen N. What is real and what is not in the global FDI network? *Journal of International Money and Finance*. 2024;140:102–971. DOI: 10.1016/j.jimonfin.2023.102971
6. Гончаренко Л. И. Конструктив преференциальных налоговых режимов как детерминанта привлечения инвестиций в инновационное развитие России. *Экономика. Налоги. Право*. 2024;17(3):156–166. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-3-156-166
Goncharenko L.I. The constructive of preferential tax regimes as a determinant of attracting investments in Russia's innovative development. *Ehkonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law*. 2024;17(3):156–166. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X 2024-17-3-156-166
7. Weber D. The Reasonableness Test of the Principal Purpose Test Rule in OECD BEPS Action 6 (Tax Treaty Abuse) versus the EU Principle of Legal Certainty and the EU Abuse of Law Case Law. *Erasmus Law Review*. 2017;10(1):26–38.
8. Mithe A. Critical analysis of the principal purpose test and the limitation on benefits rule: A world divided but it takes two to tango. *World Tax Journal*. 2020;12(1):129–164.
9. Das R.R., Tayal S. Comparing two subject to tax rules: The United Nations vs. the OECD/Inclusive Framework – which version is better for developing countries? *Bulletin for International Taxation*. 2024;78(12):479–492. DOI: 10.59403/1gvea4
10. Allen C. Evaluating the subject to tax rule in Nigeria: Implications, challenges and strategic considerations amid global tax reforms. *Bulletin for International Taxation*. 2024;78(12):462–478. DOI: 10.59403/3ms6f57
11. Lazarov I. European Union Report. In: Cahiers de droit fiscal international. 109B: Improper use of tax treaties and source taxation: Policy, practice and beyond. In: Cahiers de droit fiscal international. Vol. 109B: Improper Use of Tax Treaties and Source Taxation. The Hague: IFA; 2025: 91–124.
12. Perotto G. The fight against harmful tax competition in the EU: A limit to national fiscal autonomy? *European Papers*. 2024;9(1):443–460. DOI: 10.15166/2499-8249/765
13. Perotto G. How to cope with harmful tax competition in the EU legal order: Going beyond the elusive quest for a definition and the misplaced reliance on state aid law. *European Journal of Legal Studies*. 2021;13(1):309–340. DOI: 10.2924/E

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Александра Валерьевна Кадет — начальник Управления международного налогообложения, Федеральная налоговая служба России, Москва, Российская Федерация; магистр международного налогового права Лейденского университета (Нидерланды); аспирант, факультет налогового аудита и бизнес-анализа, кафедра налогов и налогового администрирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Alexandra V. Kadet — Head of the International Taxation Department, Federal Tax Service of Russia, Moscow, Russian Federation; Master's Degree in International Tax Law from Leiden University (Netherlands); Postgraduate Student, Faculty of Tax Audit and Business Analysis, Department of Taxes and Tax Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<http://orcid.org/ 0009-0008-8515-1196>
akadet@yandex.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 29.09.2025; принятая к публикации 28.10.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 29.09.2025; accepted for publication 28.10.2025

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-109-121

УДК 336.221.4(045)

JEL K34, H30

Маркировка и система прослеживаемости товаров как эффективные инструменты противодействия уклонению от уплаты налогов

Л.И. Гончаренко

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Противодействие уклонению от уплаты налогов все в большей мере перемещается в цифровое информационное поле, которое стремительно развивается. Цель исследования – оценка эффектов от применения цифровых форм контроля за экономическими операциями в сфере движения товаров для обеспечения устойчивости бюджетной системы государства. Центральной задачей работы стало определение новых подходов к применению таких актуальных цифровых инструментов в области налогового администрирования за поступлениями косвенных налогов, как маркировка и система прослеживаемости товаров. При этом было поставлено условие выявить на основе применения методов сравнительного анализа наиболее результативный национальный опыт государств – участников СНГ и ЕАЭС с последующей целесообразностью имплементации его элементов во взаимодействие хозяйствующих субъектов союзных стран. Вывод: эффект от внедрения маркировки и системы прослеживаемости товаров для обеспечения налоговых бюджетных поступлений весьма ощутим, но также способствует чистоте конкурентной среды, повышению качества обращающихся товаров, решению социальных задач. Предложенные автором новые подходы и меры будут способствовать углублению взаимосвязи между исследуемыми двумя цифровыми инструментами контроля. Немаловажным фактором, в частности, является взаимодействие заинтересованных государств – участников СНГ и ЕАЭС по совершенствованию системы прослеживаемости в условиях расширения трансграничной торговли между ними, например, через введение согласованного каталога товаров.

Ключевые слова: маркировка; система прослеживаемости товаров; противодействие уклонению от налогов; цифровые технологии налогового администрирования; налоговые связи в рамках государств – участников СНГ и ЕАЭС

Для цитирования: Гончаренко Л.И. Маркировка и система прослеживаемости товаров как эффективные инструменты противодействия уклонению от уплаты налогов. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(6):109-121. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-109-121

ORIGINAL PAPER

Product Labeling and Traceability Systems as Effective Tools for Combating Tax Evasion

L.I. Goncharenko

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

Combating tax evasion is increasingly shifting to the rapidly developing digital information space. The objective of this study is to assess the impact of digital controls over economic transactions in the movement of goods to ensure the sustainability of the state budget system. The central objective of this study was to identify new approaches to the use of such relevant digital tools in the field of tax administration for indirect tax revenues as product labeling and traceability systems. The objective was to identify, through comparative analysis, the most effective national practices of CIS and EAEU member states and subsequently assess the feasibility of implementing these elements in the interactions between economic entities in the union countries. Conclusion: The impact of introducing product labeling and traceability systems to ensure tax budget revenues is quite significant, and also contributes to a cleaner competitive environment, improved quality of goods in circulation, and the resolution of social issues. The new approaches and measures proposed by the author will contribute to a deeper connection between the two digital control tools under study. A particularly important

© Гончаренко Л.И., 2025

factor is the collaboration of interested CIS and EAEU member states to improve the traceability system in the context of expanding cross-border trade between them, for example, through the introduction of a harmonized product catalog. **Keywords:** labeling; product traceability system; combating tax evasion; digital tax administration technologies for tax administration; tax relations within the CIS and EAEU member state

For citation: Goncharenko L.I. Product labeling and traceability systems as effective tools for combating tax evasion. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2025;18(6):109-121. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-109-121

ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация экономики и управленческих процессов неуклонно и всё в больших масштабах проникает в разностороннюю государственную и коммерческую деятельность, формируя тем самым, по выражению К.В. Варламова, директора Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ) Высшей школы экономики, **новый уклад под названием цифровая экономика**, «в котором происходит системный и последовательный перевод в цифровой вид традиционных форм деловых и производственных отношений, форм взаимодействия населения и предприятий с государством. Экономические эффекты от реализации новых цифровых решений до 2030 г. составят десятки триллионов рублей дополнительной добавленной стоимости»¹.

Противодействие уклонению от уплаты налогов также все в большей мере перемещается в цифровую информационную среду, которая стремительно развивается. Еще в апреле 2016 г. Европейская комиссия обнародовала новую комплексную инициативу под промежуточным названием «Digitalising the market – digitising European industry», в которой был представлен разнообразный арсенал новых инструментов и механизмов поддержки дальнейшей цифровизации европейской промышленности и сектора услуг². В России в мае 2017 г. была утверждена Стратегия развития информационного общества³, а в 2019 г.— Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», которая реализуется по пяти базовым и трём прикладным направлениям: государственное управление, «умный город» и здравоохранение. В цифровизацию государственного управления включены и процессы [1], так или иначе имеющие значение для обеспечения бюджетной устойчивости государства, что проявляется, в частности, в развитии технологий контроля

за экономическими операциями [2,3]. Принципиальным представляется переход на единый формат электронного документооборота, причем не только в рамках одного государства, но в перспективе — всего Евразийского экономического сообщества и всех государств — участников СНГ. Фактически формируется трансграничное пространство доверия. В настоящее время трансграничный электронный документооборот между хозяйствующими субъектами в рамках СНГ осуществляется в пилотном проектном формате Россией и Узбекистаном, Россией и Арменией, Россией и Белоруссией (под эгидой налоговых служб указанных стран и разных операторов ЭДО).

В значительной мере решению вопроса контроля за поступлением в бюджет Российской Федерации косвенных налогов способствовало внедрение автоматизированной информационной системы контроля АСК НДС-2 и её более совершенного варианта — программного комплекса АИС «Налог». Вместе с тем следует подчеркнуть, что положительный фискальный результат был достигнут прежде всего благодаря отслеживанию и контролю за движением денежных потоков. Однако более эффективный результат, как показала практика, достигается при комплексном, агрегированном подходе к осуществлению контроля за денежными и товарными потоками.

МАРКИРОВКА И СИСТЕМА ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТИ ТОВАРОВ КАК ВАЖНЕЙШИЕ ФОРМЫ ЦИФРОВОГО КОНТРОЛЯ

В настоящее время обязательная маркировка⁴ и национальная система прослеживаемости товаров⁵ яв-

¹ Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса. Доклад НИУ Высшая школа экономики. — URL: https://imi.hse.ru/pr2017_1.

² Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса. Доклад НИУ Высшая школа экономики. С. 30. — URL: https://imi.hse.ru/pr2017_1.

³ Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».

⁴ Федеральный закон от 25.12.2018 N 488-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации”», распоряжения Правительства РФ от 28.04.2018 № 792-р и 791-р. СПС КонсультантПлюс.

⁵ Постановление Правительства Российской Федерации от 01.07.2021 № 1108 «Об утверждении Положения о национальной системе прослеживаемости товаров», в том числе как результат решения Совета глав правительств Содружества Независимых Государств от 28.10.2016 об утверждении Стратегии сотрудничества государств — участников СНГ в построении и развитии информационного общества на период до 2025 года.

ляются важнейшими формами цифрового контроля за товарными потоками, наиболее продвинутыми и эффективными цифровыми технологиями налогового администрирования (табл. 1).

При маркировке, благодаря информационному содержанию марки (штрих-коду), по каждой единице товара можно определить всю логистическую цепочку: от места его производства до точки конечной продажи. В числе определённых законодательством назначений и целей обязательной маркировки товаров основными являются:

- ограждение поступления на рынок нелегально произведенной отечественной продукции;
- защита от ввоза в страну контрафактной продукции;
- повышение собираемости налогов в результате достижения роста доли рынка и выручки у легальных производителей.

Что касается вспомогательных целей маркировки, то к ним относятся:

- решение задач планирования объёмов закупок и логистики приобретения и продаж (в комплексе с применением онлайн касс);

- обеспечение стандартов качества поставляемой потребителям продукции.

Таким образом, с помощью маркировки совершенствуется система защиты от контрафакта, обеспечивая тем самым честную конкуренцию в товарном обороте качественной продукции.

Вторая важнейшая форма цифрового контроля — Национальная система прослеживаемости товаров (далее — НСПТ) призвана:

- препятствовать схемам уклонения от уплаты таможенных и налоговых платежей по импортируемой продукции;
- преграждать поступление на внутренний рынок контрафактной продукции (контрабанды).

Таким образом, основное назначение НСПТ — эффективный налоговый контроль за платежами в бюджет по ввозимым товарам, особенно импортируемым в Россию из государств — участников СНГ и ЕАЭС, — от момента их ввоза и до выбытия через оптовую и розничную сеть или экспорт.

Вместе с тем надо отметить, что при всех общих чертах эти две формы контроля товарных потоков заметно отличаются друг от друга. Так, если основ-

Таблица 1 / Table 1

**Направления назначения различных форм цифрового контроля товарных потоков /
Directions for assigning various forms of digital control to commodity flows**

Форма цифрового контроля	Фискальное / Fiscal	Антиконтрафактное / Anti-contact	Контрольное (качество продукции по разным критериям) / Control (product quality based on various criteria)	Управленческое (принятие и реализация управленических решений) / Management (adoption and implementation of management decisions)	Логистическое / Logistics
Обязательная маркировка товаров / Mandatory labeling of goods	+	+	+	+	+
Федеральная специальная маркировка / Federal special labeling	+	+	+	-	-
Национальная система прослеживаемости / National traceability system	+	+	-	-	+

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Таблица 2 / Table 2

**Сравнительная характеристика маркировки и прослеживаемости товаров /
Comparative characteristics of product labeling and traceability**

Критерии / Criteria	Маркировка / Marking	Национальная система прослеживаемости товаров / National product traceability system	Федеральная специальная (обязательная) маркировка / Federal special (mandatory) labeling ^a
Контролирующий субъект/ведомство / Controlling entity/agency	ФНС России, Центр развития перспективных технологий (ЦРПТ)	ФНС России	ФНС России
Информационная система / Information system	Честный Знак (при введении информации в ИС Честный знак) и ведомственные/потоварные ИС (ветеринарной продукции, пищевой, лекарственной продукции и т.д.)	Сайт ФНС России	ЕГАИС
Подлежащий действию объект (изменения по табачной продукции согласно Федеральному Закону № 203 от 13.06.2023) / Subject to action object (changes on tobacco products according to Federal Law No. 203 dated June 13, 2023)	Каждая единица товара, произведенного в РФ	Партия импортируемого товара	Каждая единица товара, обязательного к маркировке (алкоголь с 2022 г., без пива и некоторых других видов ^b ; табачные изделия при ввозе на территорию РФ – с 1.07.2024 г.)
Объект регистрации / Registration object	Каждая смена собственника продукции (соответственно кроме посредников, перевозчиков, доставщиков и т.д.)	Все манипуляции с партией товара, включая покупку/продажу; экспорт/импорт; утилизация; перевозка; безвозмездная передача, передача в собственность	Реализация произведенного на территории РФ алкоголя; ввоз на территорию РФ табака, алкоголя
Форма контроля / Form of control ^c	Цифровой код DATA MATRIX, QR-код	Регистрационный номер партии товара (РНПТ)	ЕГАИС федеральная специальная марка (ФСМ) с двухмерным штриховым кодом (производителя и ЕГАИС)
Документ фиксации формы контроля / The document fixing the form of control	Документы, сопровождающие смену собственника	Обменные электронные документы контрагентов	Заявление производителя / покупателя в электронном виде через ЕГАИС
Способ присвоения / Method of assignment	Получение кода в системе Честный знак и наклеивание на каждую единицу	РНПТ партии товара присваивает: – ФНС России при ввозе/вывозе товара из стран ЕАЭС (или после инвентаризации остатков); - сам импортер при ввозе из других стран по регистрационному номеру таможенной декларации и номеру партии	Федеральная специальная марка, изготовленная Госзнаком (Московская и Пермская печатная фабрики); для продукции, импортируемой из-за рубежа, изготавливается Госзнаком (Московская печатная фабрика)

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Примечания / Notes: ^aРанее применялась акцизная марка на алкогольную и табачную продукцию. Две разновидности марок (акцизная и федеральная обязательная) идентичны по назначению. Их применение к товару предваряется уплатой акциза при выдаче марок. Акцизная марка применялась по каждой единице подакцизного товара (при подаче заявления до 01.09.2024 года –табак; до 01.01.2021 г. алкоголь) / ^bPreviously, excise stamps were applied to alcohol and tobacco products. The two types of stamps (excise and federal mandatory) are identical in purpose. Their application to a product is preceded by the payment of excise duty upon issuance of the stamps. An excise stamp was applied for each unit of excisable goods (for tobacco, if applied for before September 1, 2024; for alcohol, before January 1, 2021); ^cФедеральный закон от 22.11.1995г. №171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции (в актуальной редакции) // СПС КонсультантПлюс / ^dFederal Law of November 22, 1995, No. 171-FZ "On State Regulation of the Production and Circulation of Ethyl Alcohol, Alcoholic and Alcohol-Containing Products, and on Limiting the Consumption (Drinking) of Alcoholic Products" (as amended) // SPS ConsultantPlus; ^eПо табачным изделиям с 01.07. 2024 года действует новый штрих-код, но пока проект по отказу от старых штрих-кодов на пачках стартовал в экспериментальном порядке / ^fFor tobacco products, from July 1, 2021. The new barcode will be in effect from 2024, but for now the project to phase out the old barcodes on packs is being launched on an experimental basis.

ное предназначение прослеживаемости состоит, прежде всего, в недопущении в страну незадекларированного, главным образом контрафактного, товара из-за рубежа, то главная цель маркировки — обеспечение стандартов качества отечественной продукции. Особенности механизмов реализации обязательной, в том числе акцизной, маркировки и прослеживаемости товаров наглядно представлены в табл. 2.

Вопросы их синхронизации и гармонизации решаются, как правило, с участием оператора проекта и регулятора в лице Минпромторга России. Один и тот же товар не может подлежать обеим формам цифрового контроля.

Гармонизация процессов контроля товарных потоков (прослеживаемости) были посвящены несколько заседаний Координационного совета Глав Руководителей Налоговых Служб государств — участников СНГ (далее — КСРНС) в Казахстане (Астана, 2023 г.) и в Киргизии (Бишкек, 2024 г.). Главным пунктом повестки XXXII Заседания КСРНС в Санкт-Петербурге (14–16 октября 2025 г.) стала «Система контроля движения товарных потоков как инструмент по обеспечению прозрачной торговли и борьбы с теневой экономикой». Участники Санкт-Петербургского форума констатировали: в СНГ и ЕАЭС успешно формируется сквозная система прослеживаемости движения товаров от производителя в одной стране к потребителям в другой, а между налоговыми службами государств-участников осуществляется обмен опытом внедрения и применения участниками оборота каталога товаров, включенных в систему прослеживаемости. В обстановке широкомасштабного санкционного давления прослеживаемость движения товаров в рамках СНГ и ЕАЭС позволяет не просто сократить вал контрабандной и контрафактной продукции, идущей транзитом из Евросоюза, но и способствует обеспечению безопасности в дружественных государствах в условиях расширения союзных экономических связей между ними.

ОСОБЕННОСТИ МАРКИРОВКИ И ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТИ ТОВАРОВ В СТРАНАХ ЕС И ЮВА

Принципиально схожий подход к разновидностям подобного контроля характерен и для других стран, объединенных в экономические союзы и имеющих широкие связи с иностранными контрагентами. «Прослеживаемость в ЕС считают важным инструментом безопасности из-за глобального потока товаров, произведенных как на-

циональными предприятиями, так и поступающими со всего мира. Предусмотрены значительные санкции за отсутствие системы «прослеживаемости». В Китае благодаря маркировке и прослеживаемости товаров уплаченные штрафы местных производителей в национальный бюджет за 2024 год составили 31 млрд юаней, на 30% снижено количество нарушений в сфере контрафакта⁶.

При всей древности стремления мастеров к различным форматам маркировки своих произведений, в современной цифровой истории именно государства Юго-Восточной Азии одни из первых стали внедрять систему прослеживаемости товаров. Основной причиной стало сосредоточение на их товарных рынках практически 80% суммарного мирового оборота контрафакта. Однако прослеживаемость товаров носила сегментированный характер, поскольку инициаторами внедрения были отдельные фирмы с целью недопущения подделок их марок, товарных знаков [4, с. 115]. Основные цели чипирования товаров в развитых зарубежных странах, как и в России, сейчас значительно расширились: автоматизация учета товаров, их логистика, формирование надежного электронного документооборота, обеспечение стандартов качества производимой продукции. Расширение обратной связи ИС «Честный знак» с бизнесом будет способствовать повышению качества корпоративного планирования и логистики как для производителей, так и торговых посредников⁷.

ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ МАРКИРОВКИ И ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТИ ДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ В ОБЩУЮ ЭКОСИСТЕМУ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

В отличие от международной практики, в России была поставлена задача создать такую модель полноценной системы контроля, которая бы решала технические и технологические задачи с максимальным охватом взаимосвязанных структурных элементов. Сегодня, например, интеграция маркировки с контрольно-кассовой техникой (ККТ) осуществляется следующим образом. Поставщик сканирует коды маркировки, когда покупает товар у производителя, и привозит его в магазин, где проверяют, совпадает ли код на продукции с кодом

⁶ Заседание в ТПП РФ «Отдельные вопросы ведения системы маркировки продукции» 12.03.2025 г. URL: <https://news.tpprf.ru/ru/post-release/6613940/>

⁷ Заседание в ТПП РФ «Отдельные вопросы ведения системы маркировки продукции» 12.03.2025 г. URL: <https://news.tpprf.ru/ru/post-release/6613940/>

в документах. Если код не совпадает, товары нельзя продавать⁸. Более того, в 2024 г. в профильном программном обеспечении появилась функция снятия с продажи просроченных продуктов.

Национальная система прослеживаемости интегрируется с системой АСК НДС-2 через действующий с 1 октября 2023 г. новый формат счёта-фактуры, бланк которой дополнен реквизитами документа об отгрузке (дата и номер) прослеживаемых товаров, регистрационным номером декларации на товары или РНПТ, единицей измерения как самого товара, так и его количества (кодом и условным обозначением). Все это позволяет возвести надёжный барьер на пути применения схем неправомерного возмещения уплаченного НДС.

В целом интеграция государственной информационной системы (ГИС) мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации с ККТ и АСК НДС-2, обладает большим контрольным потенциалом. При этом важно обеспечить информационную безопасность, поскольку в системе хранятся гигантские массивы данных, обладающих к тому же огромной коммерческой и стратегической ценностью. Центром цифрового обеспечения всего проекта обязательной маркировки как фактора государственного контроля товарооборота является информационная система «Честный Знак».

Таким образом, прозрачность товарных потоков определяется не количеством проверок и актов, а скоростью обработки данных, интеллектуальностью цифровых решений и глубиной международного сотрудничества. Товарный поток превращается в поток данных, а налоговая служба становится центром аналитики и управления рисками⁹.

На очереди — решение задачи обеспечения агрегирования маркировки и прослеживаемости товаров в контексте налогового администрирования с отраслевыми цифровыми и информационными базами, в том числе для достижения ее бюджетной эффективности. Исследуемые формы маркировки и прослеживаемости товаров являются элементами межведомственного электронного взаимодействия с внешними информационными ресурсами феде-

ральных органов исполнительной власти. Создание единой платформы для обмена данными позволит интегрировать базы различных электронных отраслевых компонентов в единое информационное пространство страны. Так, например, в части контроля ветеринарной продукции это базы ФНС России, Всероссийской национальной системы учета и регистрации животных «Регагро», ФГИС «Аргус», ФГИС «Меркурий», ФГИС «Веста», ФГИС «Сирано» 30 и др.¹⁰

В каждом из государств — участников СНГ есть свои особенности контроля. Например, в Республике Таджикистан — три структурно-организационных компонента цифровой идентификации и прослеживаемости товаров: виртуальный склад — система электронной маркировки — оператор фискальных данных. Виртуальный склад обеспечивает контроль движения товарно-материальной номенклатуры, переработку, перемещение, реализацию и т. п., а также количественный и ценовой учет остатков. Система электронной маркировки дополняет виртуальный склад, позволяя для установленных групп товаров прослеживать движение каждой товарной позиции. Наконец, оператор фискальных данных представляет развернутый механизм фиксации выбытия товаров.

В России во избежание проникновения на рынок недобросовестных участников (потенциальных неплательщиков налогов) в схеме информационного взаимодействия, например, по лекарственным препаратам состоят ФНС России (с подтверждением того, что участник зарегистрирован в ЕГРЮЛ или ЕГРИП), Минпромторг России (как держатель Единого реестра лицензий на производство лекарственных средств), Росздравнадзор (держатель Единого реестра лицензий на фармацевтическую и медицинскую деятельность). Заявки держателей регистрационных удостоверений на лекарственные препараты, производимые за пределами РФ, проверяются в Росздравнадзоре. Регистрация субъекта обращения в ИС маркировки завершается

⁸ Маркировка и прослеживаемость: в чём разница. URL: <https://platformaofd.ru/news/markirovka-i-proslejivayemost-v-chem-raznica/>

⁹ Систему контроля движения товарных потоков, передовые цифровые и кадровые практики обсудили руководители налоговых ведомств государств — участников СНГ. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/international_activities/16560254/ (дата обращения: 03.11.2025).

¹⁰ Сайт ФНС России. URL: <https://www.nalog.ru>, Официальный сайт всероссийской Национальной системы учета и регистрации животных «Регагро». URL: <http://regagro>; Сайт ФГИС «Аргус», предназначенный для автоматизации ветеринарного надзора на внешней границе Таможенного Союза. URL: <https://argus.vetrf.ru>; Сайт ФГИС «Веста», предназначенный для автоматизации учета лабораторных исследований. URL: <https://vesta.vetrf.ru> 30; Сайт ФГИС «Сирано», предназначенный для сбора, обработки и контроля информации об обнаружении опасных заболеваний, несоответствий качества и безопасности пищевой продукции, кормов и лекарственных средств. URL: <https://sirano.vetrf.ru/index>.

созданием личного кабинета и присвоением ему внутреннего кода [5].

Проблемы логистики и отсутствия поставок товаров в условиях санкций со стороны недружественных государств привели к расширению незаконного импорта (помимо так называемого параллельного импорта по установленному Правительством перечню товаров и порядка реализации), в том числе с использованием «транзитных» схем («прерванного транзита»). В результате не уплачиваются соответствующие таможенные пошлины, акцизы и НДС, в том числе по товарам, подлежащим маркировке и национальной прослеживаемости товаров. В этой связи был разработан и представлен в Госдуму проект внедрения «национальной системы подтверждения ожидания товаров». Его фискальное значение в результате устранения фактора избежания уплаты НДС по импортным товарам и последующего незаконного возмещения НДС оценивается в 2025 г. в размере 150 млрд руб., в 2026 г. — 162,3 млрд руб., в 2027 г. — 174,7 млрд руб.¹¹ Однако проект был отклонён по причине наличия у таможенных служб новых методов последующего контроля за вывозом товаров, а также последующих санкций США и ЕС на третьи страны, что сократило поток импортируемых товаров.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: ПОДХОДЫ, ОСОБЕННОСТИ, РЕЗЕРВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В контексте новых трендов развития управлеченческих процессов (что напрямую связано с налоговым администрированием) принципиально важной стала разработка систем управления рисками (далее — СУР), потенциально возможными и уже проявившимися в той или иной сфере. Относительно прослеживаемости товарных потоков крайне эффективной является также и синхронизация национальных СУР с общими принципами формирования рисков и мерами по их выявлению, оптимизации и устраниению.

Общепризнанно, что маркировка, а также прослеживаемость товаров имеют значительный фискальный и контрольный эффект как в части налоговых поступлений, прежде всего косвенных налогов, так и таможенных платежей. При этом международный опыт доказал, что существенный

¹¹ Власти создадут систему прослеживаемости товаров для борьбы с серыми схемами импорта.— URL: <https://www.forbes.ru/finansy/522527-vlasti-sozdadut-sistemu-proslezhivayemosti-tovarov-dla-bor-by-s-seryimi-shemami-importa> (дата обращения: 04.10.2025).

финансовый эффект от маркировки наблюдается только при оснащении чипами подакцизной продукции (табачных изделий и алкоголя). Например, в Турции — в виде акцизов дополнительно получено 1,8 млрд долл. от табачной продукции и 200 млн долл. от алкоголя [4, с. 116]. В России, учитывая в том числе и данный факт, по табачным и никотин-содержащим товарам с 2024 г. фактически вернулись к акцизовым маркам в виде федеральной специальной обязательной маркировки при ввозе продукции из-за рубежа (ибо именно основной табачный ресурс импортируется в РФ), но с регистрацией товарных потоков через ИС «Честный знак». За шесть месяцев 2024 г. российские торговые сети и табачные магазины заработали на продаже сигарет 659 млрд руб., что на 19% больше, чем в аналогичный период 2023 г., и на 39% — 2022 г., когда россияне потратили на сигареты 555 млрд и 474 млрд руб. соответственно. Заместитель гендиректора ЦРПТ Реваз Юсупов связал существенный рост выручки торговых сетей от продажи сигарет с увеличением числа розничных точек, которые «начали работать в легальном поле». За 2023 г. нелегальный рынок табака сократился с 13,3 до 11,3%¹².

По оценке Минпромторга РФ не так давно доля незаконного оборота товаров в разных отраслях России составляла от 20 до 50%. В денежном выражении это более 2 трлн руб. или около 15% от доходной части российского федерального бюджета в 2018 г. [4, с. 112]. Примерно в это же время был обнародован результат эксперимента по маркировке меховых изделий¹³. Только за первый год реализации проекта оборот этих товаров вырос в 8 раз, а количество легализованных участников рынка увеличилось на 25%. Количество производимых и ввозимых в страну меховых изделий по официальным данным выросло на 87%, составив 370 тыс. штук, а легальный оборот увеличился в пять раз. Сумма уплаченных таможенных платежей выросла более чем на 450 млн руб. [4, с. 110].

В последующие годы при расширении перечня товаров, реализация которых сопровождается обязательной маркировкой, увеличиваются как абсолютная объемная оценка продажи, так и до-

¹² Импорт табачной продукции в Россию вырос на 43,3% во втором квартале. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2024/08/06/1054076-import-tabachnoi-produktsei-viros>.

¹³ Постановление Правительства РФ от 11.08.2016 № 787 «О реализации pilotного проекта по введению маркировки товаров контрольными (идентификационными) знаками по товарной позиции «Предметы одежды, принадлежащие к одежде и прочие изделия, из натурального меха».

ходы, поступающие в бюджет в виде налоговых и таможенных платежей, соответственно, сокращается и доля теневой экономики. По оценкам, углубление интеграционных процессов в границах ЕАЭС способствовало увеличению собираемости акцизов на 20–40% [4, с. 111].

Вместе с тем сопутствующие процессу введения маркировки затраты предопределяют постепенность расширения ассортимента маркируемых товаров. Так, в Республике Таджикистан по состоянию на июль 2024 г. маркировались: табачная продукция, никотинсодержащие изделия, электронные сигареты, алкоголь и энергетические напитки; с января 2025 г.— лекарственные средства и медицинские изделия; с 2026 г. маркировке подлежат питьевая вода и прохладительные напитки, а с января 2027 г.— бытовая техника.

По современным оценкам, за все годы реализации механизма маркировки дополнительные прямые и косвенные налоговые поступления в российскую бюджетную систему составили 471 млрд руб. При этом, что важно,— «фискальные результаты возникают практически сразу после включения в проект новой товарной группы. В частности, уже за первый год объем налоговых сборов по молочной продукции вырос на треть»¹⁴.

По мнению налогоплательщиков (9,6% респондентов), введение обязательной маркировки товаров стало одной из основных причин снижения возможности использования серых налоговых схем [4, с. 85]. Однако они продолжают разрабатываться и применяться, но возможности их раскрытия, благодаря цифровым технологиям, расширяются. Так, недавно налоговая служба выявила следующие две схемы уклонения от налогов табачной продукции.

«Первая — занижение объемов производства: заводы закупают сырье в количестве, превышающем задекларированные объемы производства, а затем проводят двойные продажи. Вторая — приобретение большего, чем фактически использовано, количества специальных марок, которые остаются неучтенными, а по факту продаются нелегальным производителям табака» [6]. Имеют место и другие варианты схем: неоднократное использование кодов маркировок и лжеэкспорт в страны ЕАЭС как форма уклонения от налогообложения или, по крайней мере, оптимизации

¹⁴ Д. Мантуров на совещании с Президентом Российской Федерации В. В. Путиным. URL: <https://xn--80ajghhoc2aj1c8bx.xn--p1ai/info/news/manturov-zayavil-chto-postupleniya-nalogov-v-byudzhet-ot-markirovki-dostigli-471-mlrd-rublej/> (Дата обращения: 27.09.2023).

налоговых и таможенных платежей в условиях различающихся налоговых ставок по косвенным налогам.

Преграждение доступа на товарный рынок контрафакта имеет не только фискальный результат, но и социальный. Так, проверка качества продаваемых товаров (например, даже недопущение к продаже просроченных продуктов) косвенно способствует оздоровлению нации, снижению расходов на здравоохранение, улучшению демографической ситуации (сохранение жизни людей, трудовых ресурсов).

На данное обстоятельство, связанное с качеством пищевой продукции, обращают внимание многие специалисты, в том числе и далёкие от фискальных аспектов маркировки. Так, Л. Ю. Добрынина из Уральского государственного юридического университета считает, что «штрих-кодирование должно стать стратегически важной задачей в осуществлении модернизации российской экономики и исключении рисков в сегменте торговли продукцией животного и растительного происхождения, которые несут участники гражданского оборота» [7].

Для этих целей, например, выдача электронных ветеринарных сопроводительных документов (ВСД через ФГИС «Меркурий») производится не автоматически, а на основании: сведений об эпизоотической ситуации места происхождения/отгрузки подконтрольных товаров; полученных результатов ветеринарно-санитарной экспертизы данной продукции или сырья, из которого она изготовлена; лабораторных исследований; данных ветеринарного освидетельствования и иных методов контроля, предусмотренных законодательством РФ¹⁵. Электронные ВСД охватывают весь цикл производства продуктов животного и растительного происхождения с оформлением на каждом этапе — от сырья до готовой пищевой продукции на магазинных полках. Создана «прозрачная» для государственного контроля цепочка перемещения товаров. Так, например, если на завод принято определенное количество сырых сливок, а выход продукции будет больше, то система «не позволит» продать эту излишнюю «серую» продукцию [7].

Вместе с тем проблема качества, например, алкогольной продукции, даже в условиях обязательной маркировки, до сих пор не решена. По данным

¹⁵ Приказ Минсельхоза России от 30.06.2017 № 318 «Об утверждении Порядка представления информации в Федеральную государственную информационную систему в области ветеринарии и получения информации из нее».

Роспотребнадзора¹⁶, с 2014 по 2023 г. в России количество случаев отравления спиртосодержащей продукцией сократилось на 34%, в том числе с летальным исходом на 29,9%. В 2023 г. показатель острых отравлений спиртосодержащей продукцией составил 22,20 случаев на 100 тыс. населения. 77% отравлений пришлось на мужчин; на взрослых (от 18 лет и старше) — 90,4% случаев, подростков (от 15 до 17 лет включительно) — 5,3%, детей (от 0 до 14 лет включительно) — 4,3%.

Справедливости ради отметим также и другие результаты исследования, согласно которым «вытеснение хоть и некачественной, но дешевой продукции, или увеличение ее стоимости в результате легализации бизнеса, приведёт к падению покупательной способности малоимущих слоев населения и снизит их возможности удовлетворять свои базовые и жизненно необходимые потребности» [8]. Выход из ситуации видится в усилении ценового контроля на товарном рынке для обеспечения динамичного равновесия в потреблении различных сегментов продовольственной продукции.

Трудности возникали и продолжаются уже на этапе описания товара/продукции, подлежащих обязательной маркировке/прослеживаемости

(табл. 3). Так, потребовалось создание единого справочника лекарственных препаратов, позволяющего однозначно их классифицировать. Цифровой путь решения поставленной задачи был изначально довольно длинным с использованием двух справочников Минздрава России — Государственного реестра лекарственных средств (ГРЛС) и Государственного реестра предельных отпускных цен (ГРПОЦ), — а также описания лекарственного препарата, зарегистрированного в базе российской ассоциации GS 1 [5].

Вместе с тем вероятно возникновение риска использования для целей уклонения от налогообложения того факта, что у производителя при одновременном изготовлении разных видов продукции могут быть и те изделия, в состав которых имеют место как маркируемые материалы/товары, так и подлежащие контролю прослеживаемости. В результате, с одной стороны, возрастают возможности/риски некорректного оформления сделок по движению товаров, с другой — появляется искушение использовать ситуацию для уклонения/минимизации налогообложения.

В качестве преграды от фиктивных покупок вследствие недостоверных данных недобросовестных покупателей, среди которых возможны и уклоняющиеся от налогообложения, продавцу предоставлена возможность определения своих доверенных покупателей с помощью перечня ор-

Таблица 3 / Table 3

Сравнительный перечень товаров, подлежащих обязательной маркировке и контролю прослеживаемости / Comparative list of goods subject to mandatory labeling and traceability control

Перечень товаров, подлежащих обязательной маркировке товаров (классификаторы ТН ВЭД и ОКПД 2; Постановление Правительства по каждой группе маркируемых товаров).	Перечень товаров, подлежащих прослеживаемости товаров согласно Постановлению Правительства № 1110 от 01.07.2021 (классификаторы ТН ВЭД ЕАЭС и ОКПД 2)
<ul style="list-style-type: none"> • Молочная продукция. • Лекарства. • Упакованная вода. • Пиво и слабоалкогольные напитки. • Табак, табачная продукция. • Безалкогольная продукция. • Обувь. • Шубы. • Духи и туалетная вода. • Шины и покрышки. • Фотоаппараты и лампы-вспышки. • Медицинские изделия (например, слуховые аппараты и томографы). • И другие (сайт Честный знак с указанием даты, с которой начинается действие) 	<ul style="list-style-type: none"> • Бытовые холодильники (кроме ввезенных из Республики Беларусь) и морозильники. • Автопогрузчики с вилочным захватом и другие погрузчики. • Бульдозеры, грейдеры, дорожные катки. • Бытовые и промышленные стиральные машины. • Мониторы и проекторы. • Транспортные средства промышленного назначения. • Детские коляски и кресла безопасности. • И другие (в Постановлении Правительства)

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

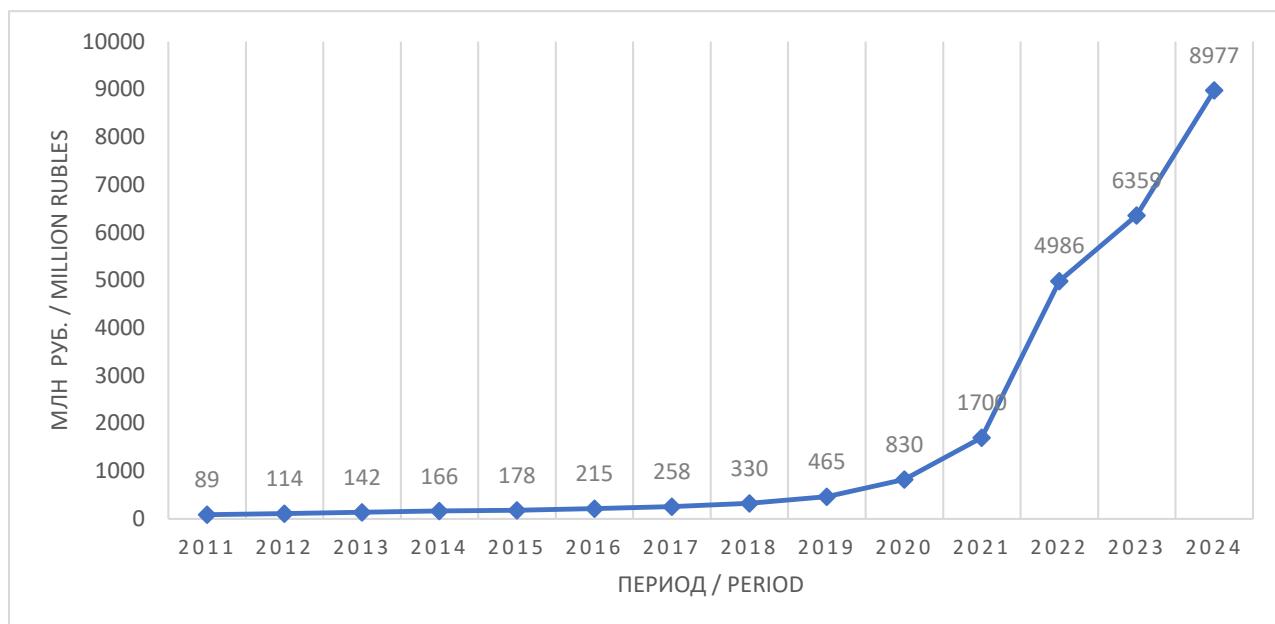


Рис. / Fig. Рост количества онлайн-заказов в России в 2012–2024 гг. /
The growth of online orders in Russia in 2012–2024

Источник / Source: составлено автором по данным: URL: [\(2011–2022 гг.\); URL: \[\\(2023–2024 гг.\\)\]\(https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/08/14/1131430-kak-budet-rasti-onlain-torgovlya\) / compiled by the author based on: URL: \[\\(2011–2022 гг.\\); URL: \\[\\\(2023–2024 гг.\\\).\\]\\(https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/08/14/1131430-kak-budet-rasti-onlain-torgovlya\\)\]\(https://iqtechnology.ru/tpost/4281bt6yv1-rost-kolichestva-onlain-zakazov-v-rossii\)](https://iqtechnology.ru/tpost/4281bt6yv1-rost-kolichestva-onlain-zakazov-v-rossii)

ганизаций, которые могут применять при работе с ним обратный порядок акцептования (когда покупатель первым передает сведения о сделке в систему [5]).

В отношении физических лиц покупателей, как и со стороны фискального интереса государства, определенные риски состоят в избежании маркировки товаров интернет-магазинами и маркетплейсами. В последние годы интернет-заказы увеличиваются как по объему (включая на один заказ), так и по количеству. На данный аспект последствий перехода на маркировку указывали и исследователи [8].

Даже в условиях СВО интернет-заказы за один 2023 г. выросли по сравнению с 2022 г. на 163,35% (см. рисунок).

Вместе с тем отмеченные опасения не сыграли заметной роли в уклонении от обязательной маркировки товаров. Крупные интернет-магазины, включая специализированные, оказались более заинтересованными в соблюдении правил по иным причинам, главная из которых – риск потери доверия покупателей в условиях ужесточения конкуренции на товарных рынках, а также применения новых технологий налогового администрирования, повышения качества правового регулирования деятельности на интернет-платформах.

Не менее обсуждаемой проблемой [9] при внедрении обязательной маркировки стали существенные расходы, требующиеся при внедрении проекта, как со стороны государства, так и бизнеса, в том числе по разработке программного обеспечения, по установлению специального оборудования как наносящего маркировку, так и считающего маркеры. В результате было принято решение как о привлечении необходимых инвестиций, так и о постепенном расширении сферы применения обязательной маркировки, с обозначенными датами периода экспериментального применения с тестированием всех элементов системы (регламентов, алгоритмов, процессов) с целью адаптации к сложившимся информационным потокам и внедренным технологиям. Тестирование с pilotными исследованиями и поэтапным внедрением уменьшает сложность перехода на методы цифрового администрирования, давая время на подготовку всех необходимых элементов как у налогоплательщиков, производителей продукции, так и у налоговых органов и других ведомств. Снижаются риски, совершенствуются учетные процессы, оптимизируются логистические потоки, реализуется клиенто-ориентированный подход в управлении

процессом маркировки. Тем самым также снижаются расходы на внедрение новых технологий, нововведений [10–14]. Технические решения продолжают совершенствоваться, в частности, с помощью радиочастотной идентификации (RFID – Radio frequency identification)¹⁷.

Слишком же быстрое введение новых обязательных систем может привести к риску перекладывания административных расходов на налогоплательщиков, что не только негативно скажется на финансовых показателях частного бизнеса [4, с.29], но и может спровоцировать рост рисков ухода в «серые» схемы товарных потоков, особенно со стороны субъектов малого предпринимательства, и даже вследствие этого стать фактором роста безработицы среди них. Пилотными проектами в настоящее время являются: титановая металлопродукция (практически завершен); детские игрушки; радиоэлектроника; фармацевтическое сырье, лекарственные средства; строительные материалы; слабый алкоголь; медицинские изделия 2.0; бакалея; оптоволокно; парфюмерно-косметическая продукция и бытовая химия; печатная продукция; отопительные приборы; кабельная продукция, моторные масла, полимерные трубы.

Таким образом, значение придается исследованию зон риска по уклонению от налогообложения главным образом от уплаты косвенных налогов (НДС и акцизов), характерных для той или иной группы товаров (например, по пищевой продукции это пересортица товаров, естественная убыль и т.д.). Кроме того, учитываются и характеристика, структура игроков на исследуемом товарном рынке (например, крупные ритейлеры, малые и средние предпринимательские компании, ИП и т.д.). Так, на старте эксперимента с маркировкой лекарственных средств¹⁸ была проанализирована фармацевтическая отрасль по составу участников, количеству операций и документов. Были оценены имеющиеся и успешно работающие информаци-

онные аналоги. Внимание было обращено на ЕГАИС (из-за сопоставимого количества участников и большого документооборота) [5].

Применение правил маркировки товаров в Российской Федерации сопровождается серьёзными экономическими мерами ответственности за их несоблюдение для юридических и физических лиц/руководителей организаций, которые прописаны, в частности, в Кодексе административных нарушений (ч. 1, 2 ст. 15.12 КоАП). Например, штраф за производство, ввод в оборот продукции без маркировки или с нарушением порядка нанесения согласно ст. 15.12. КоАП РФ для компаний составляет от 50 000 до 100 000 руб., а за продажу, хранение, перевозку или приобретение товара с целью сбыта без маркировки – уже от 50 000 до 300 000 руб. Для руководителя компании в обоих случаях штраф одинаковый – от 5000 до 10000 руб.

ВЫВОДЫ

Стремительное развитие цифровых технологий является фактором противоречивых процессов: с одной стороны, они содействуют прогрессу в различных сферах социально-экономической жизни, включая профессиональную, налогово-таможенную, с другой – усиливают риски их недобросовестного применения, включая уклонение от выполнения налоговых обязательств. Применение в качестве инструментов противодействия нарушениям при движении товаров таких цифровых форматов контроля, как маркировка и национальная система прослеживаемости, показало их высокую эффективность в борьбе с контрафактом, некачественными товарами, уклонением от налогообложения, о чём свидетельствуют и результаты нашего исследования. Предсказываемый рост цен вследствие внедрения маркировки оказался «скрытым» в общем темпе инфляции в отношении продовольственных и промышленных товаров. При всех трудностях внедрения цифровых форматов контроля и проблемах, возникающих, например, при торговле через интернет-платформы, процесс обязательной маркировки охватывает все больший объем товарных потоков, способствуя наполнению бюджетов бюджетной системы Российской Федерации как налоговыми платежами, так и поступлениями от таможенных операций [15].

¹⁷ Доклад «Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса». НИУ Высшая школа экономики. URL: https://imi.hse.ru/pr2017_1/

¹⁸ Постановление Правительства РФ от 24.01.2017 N 62 «О проведении эксперимента по маркировке контрольными (идентификационными) знаками и мониторингу за оборотом отдельных видов лекарственных препаратов для медицинского применения». СПС КонсультантПлюс

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Вишневский В.П., Гончаренко Л.И., Дементьев В.В., Гурнак А.В. Принципы налогообложения для цифровой экономики. *Terra Economicus*. 2022;20(2):59–71.
Vishnevsky V.P., Goncharenko L.I., Dementyev V.V., Gurnak A.V. Principles of taxation for the digital economy. *Terra Economicus*. 2022;20(2):59–71. (In Russ.).
2. Адвокатова А.С. Налоговый контроль в условиях модификации отношений налоговых органов и налогоплательщиков: монография. Москва: Рурайнс; 2020. 190 с.
Advokatova A.S. Tax control in the context of modification of relations between tax authorities and taxpayers: monograph. Moscow: Rusajns; 2020. 190 p. (In Russ.).
3. Адвокатова А.С. Развитие моделей налогового контроля как фактора снижения уровня теневых экономических процессов в условиях цифровизации. *Экономика. Налоги. Право*. 2018;11(5):136–145.
Advokatova A.S. Development of tax control models as a factor in reducing the level of shadow economic processes in the context of digitalization. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law*. 2018;11(5):136–145. (In Russ.).
4. Цифровые технологии налогового администрирования. Монография для магистрантов, обучающихся по программам направлений «Экономика», «Государственный аудит» и «Финансы и кредит». Майбуров И.А., Иванов Ю.Б., ред. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2019. 263 с.
Digital Technologies in tax administration. A Monograph for Master's Students studying Economics, Public Audit, and Finance and Credit. Mayburov I.A., Ivanov Yu.B., eds. Moscow: UNITY-DANA; 2019. 263 p. (In Russ.).
5. Чепурина О.Н. Для отдельных категорий лекарств обязательная маркировка будет вводиться значительно раньше 2020 года. *Налоговая политика и практика*. 2018;3(183):18–21.
Chepurina O.N. Mandatory labeling will be introduced for certain categories of medicines much earlier than 2020. *Nalogovaya politika i praktika = Tax Policy and Practice*. 2018;3(183):18–21. (In Russ.).
6. Картина месяца. *Налоговед*. 2024;9(249):10–13.
Picture of the Month. *Nalogoved = Tax Inspector*. 2024;9(249):10–13. (In Russ.).
7. Добрынина Л.Ю. Пресечение теневого оборота товаров животного и растительного происхождения в Российской Федерации. *Экономика. Налоги. Право*. 2018;11(5):56–65. DOI: 10.26794/1999-849X-2018-11-5-56-65
Dobrynnina L. Yu. Stopping the shadow trade in animal and plant products in the Russian Federation. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law*. 2018;11(5):56–65. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2018-11-5-56-65
8. Ломакин А.Л., Черкасская А.Л. Реальные и потенциальные последствия внедрения маркировки товаров в России. *Экономика и предпринимательство*. 2021;9(134):72–79.
Lomakin A.L., Cherkasskaya A.L. The real and potential consequences of the introduction of product labeling in Russia. *Ehkonomika i predprinimatelstvo = Economics and entrepreneurship*. 2021;9(134):72–79. (In Russ.).
9. Роговая Т.П. Влияние системы «Честный знак» на регулирование предпринимательской деятельности. *Молодой ученый*. 2021;47(389):294–296. URL: <https://moluch.ru/archive/389/85704/>
Rogovaya T.P. The influence of the “Honest Sign” system on the regulation of entrepreneurial activity. *Molodoj uchenyj = A young scientist*. 2021;47(389):294–296. (In Russ.).
10. Гончаренко Л.И., Адвокатова А.С., Батарин А.А. Идентификация обязанности фиксации расчетов в системе налоговых правоотношений. *Экономика. Налоги. Право*. 2022;15(2):156–166.
Goncharenko L.I., Advokatova A.S., and Batarin A.A. Identification of the obligation to fix calculations in the system of tax relations. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law*. 2022;15(2):156–166. (In Russ.).
11. Гончаренко Л.И., Адвокатова А.С., Батарин А.А. Уклонение от налогообложения в сфере торговли на розничных рынках: причины и пути преодоления. *Финансы: теория и практика*. 2025;29(1):119–132.
Goncharenko L.I., Advokatova A.S., Batarin A.A. Tax evasion in retail markets: Causes and solutions. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2025;29(1):119–132. (In Russ.).
12. Bogachov S.V., Vishnevsky V.P., Gurnak A.V., Nekliudova V.D. Modern tax trends and economic growth in a turbulent world: Insights from developed and developing economies. *Journal of Tax Reform*. 2024;10(1):63–83.
13. Volkov D.M., Polezharova L.V. Sales chain vat principle as a factor of economic integration in the EAEU. *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*. 2025;18(6):1137–1148.

14. Гончаренко Л.И., Богачев С.В. Налоговое администрирование как важный фактор обеспечения улучшения собираемости налогов. *Экономика. Налоги. Право*. 2024;17(6):140–151.
Goncharenko L.I., Bogachev S.V. Tax administration as an important factor in improving tax collection. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law*. 2024;17(6):140–151.
15. Уклонение от уплаты налогов юридическими лицами. Проблемы и перспективы противодействия. Монография для магистрантов, обучающихся по программам направлений «Экономика», «Государственный аудит» и «Финансы и кредит». Майбуров И.А., ред. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2025. 303 с.
Tax evasion by legal entities. Problems and prospects of counteraction. A Monograph for Master's Students studying Economics, Public Audit, and Finance and Credit. Mayburov I.A., ed. Moscow: UNITY-DANA; 2025. 303 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Любовь Ивановна Гончаренко — доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры налогов и налогового администрирования, факультет налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Lubov I. Goncharenko — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Scientific Director of the Department of Taxes and Tax Administration, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-9872-3279>

LGoncharenko@fa.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 05.11.2025; принята к публикации 17.11.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 05.11.2025; accepted for publication 17.11.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-122-128
 УДК 336.025(045)
 JEL K34, H30

Кадровый потенциал налоговых служб государств – участников СНГ: оценка эффективности и вектор развития

Е.К. Кожабергенов^a, Л.И. Гончаренко^b, Ж. Жулмухамбетов^a, Э.Н. Оразов^a

^a Министерство финансов Республики Казахстан, Астана, Республика Казахстан;

^b Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Обеспечение доходной базы бюджетов национальных бюджетных систем является актуальной задачей как гарантия активной роли государства на всех этапах экономического развития и выполнения социальных потребностей граждан страны. Авторами была поставлена **задача** исследовать компетенции, требующиеся от работников налоговых служб, в условиях совершенствования технологий налогового администрирования на базе применения прогрессивных цифровых возможностей. **Цель** работы – представить концепцию кадровой политики, следование которой позволит сформировать налогового работника, отвечающего вызовам национальных и международных трендов развития налоговых систем. Применяя **методы** социологического опроса, обработки полученных ответов, а также обобщения широких мнений представителей государств – участников СНГ, были сформулированы и представлены компетенции, которыми должны обладать налоговые инспекторы в будущем, формы и методы достижения их формирования. Подчеркнуто, что кадровая политика в отношении молодых работников должна находиться в сфере особого внимания как со стороны руководства государственных органов управления, так и профессионального, и научно-образовательного сообщества. На основе **выводов** была также сформулирована основная идея концепции современной кадровой политики: безусловное единство профессиональных компетенций и морально-этических характеристик настоящих и будущих работников налоговых органов в цифровой среде и международном сотрудничестве.

Ключевые слова: налоговое администрирование; кадровая политика; компетенции налоговых работников; подготовка налоговых кадров; цифровые компетенции; этические нормы в налоговых отношениях; налоговые кадры СНГ

Для цитирования: Кожабергенов Е.К., Гончаренко Л.И., Жулмухамбетов Ж., Оразов Э.Н. Кадровый потенциал налоговых служб государств – участников СНГ: оценка эффективности и вектор развития. *Экономика. Налоги. Право*. 2025;18(6):122-128. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-122-128

ORIGINAL PAPER

Human Resources of Tax Authorities in the CIS Member States: Efficiency Assessment and Development Vectors

Е.К. Кожабергенов^a, Л.И. Гончаренко^b, Ж. Жулмухамбетов^a, Э.Н. Оразов^a

^a Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan, Astana, Republic of Kazakhstan;

^b Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

Ensuring the revenue base of national budget systems is a pressing issue as it guarantees the active role of the state at all stages of economic development and meets the social needs of citizens. The authors set **the task** of examining the competencies required of tax service employees in the context of improving tax administration technologies through the use of advanced digital capabilities. **The aim** of the study is to present a concept for a personnel policy that, if followed, will enable the development of tax professionals who meet the challenges of national and international trends in tax system development. Using sociological survey **methods**, processing the responses received, and summarizing the broad opinions of representatives of CIS member states, the competencies that tax inspectors should possess in the future, as

© Кожабергенов Е.К., Гончаренко Л.И., Жулмухамбетов Ж., Оразов Э.Н., 2025

well as the forms and methods for achieving these competencies, were formulated and presented. It was emphasized that HR policy for young employees should be given special attention by both government officials and the professional, scientific, and educational communities. Based on *the findings* of the study, the main idea of a modern HR policy was formulated: the unconditional unity of professional competencies and moral and ethical characteristics of current and future tax authority employees in the digital environment and international cooperation.

Keywords: tax administration; HR policy; tax personnel competencies; tax personnel training; digital competencies; ethical standards in tax relations; tax personnel in the CIS

For citation: Kozhabergenov E.K., Goncharenko L.I., Zhulmukhambetov Zh., Orazov E.N. Human resources of tax authorities in the CIS member states: Efficiency assessment and development vectors. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law*. 2025;18(6):122-128. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-122-128

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, происходящие в деятельности налоговых органов государств – участников СНГ, активно обсуждаются в профессиональных кругах и обществе. На XXXII заседании Координационного совета руководителей налоговых служб государств – участников СНГ (далее – КСРНС) в Санкт-Петербурге 14–16 октября 2025 г. один из двух основных пунктов повестки – «Налоговый инспектор: сегодня и завтра» – стал предметом широкой профессиональной дискуссии с участием учёных и практиков.

О необходимости и важности обсуждения этого вопроса было заявлено представителями Республики Казахстан ещё на предыдущем заседании КСРНС СНГ. Инициатива казахстанских коллег была поддержана всеми участниками форума, а в январе 2025 г. в Финансовом университете как базовой организации по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников налоговых органов государств – участников СНГ¹ в рамках международной научно-методической конференции «Форсайт образования: портрет студента будущего» была проведена панельная дискуссия «Портрет студента будущего в экосистеме налогово-таможенного образования», в которой приняли участие представители налоговых органов Москвы, ведущих аудиторских компаний России, профессорско-преподавательского сообщества, а также – по видеосвязи – профильные специалисты из Узбекистана, Казахстана, Киргизстана и Белоруссии.

При подготовке к октябрьскому заседанию Координационного совета в Санкт-Петербурге казахстанские эксперты разработали и разослали перечень актуальных вопросов налоговым службам всех государств – участников СНГ. Полученные от коллег и систематизированные специалистами Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан ответы вкупе



Панельная дискуссия «Портрет студента будущего в экосистеме налогово-таможенного образования» в Профессорском клубе Финансового университета (январь 2025 г.)

с разработанной концепцией статуса налогового инспектора в государстве определили содержание и контуры представленного Республикой Казахстан основного доклада по теме «Налоговый инспектор: сегодня и завтра».

В дискуссии активное участие приняли эксперты Федеральной налоговой службы Российской Федерации, Комитета государственных доходов Республики Армения, государственной налоговой службы при Кабинете Министров Киргизской Республики. Обсуждение можно охарактеризовать как плодотворное, в том числе имеющее значение для совершенствования кадровой политики налоговых служб в отношении молодых работников.

На заседании подчёркивалось: налоговый инспектор является *государственным служащим*, вносящим вклад в развитие общества и выступающим связующим звеном между государством и налогоплательщиком, обеспечивая справедливость и прозрачность налоговой системы. Соответственно он должен быть высококвалифицированным специалистом, способным выполнять ответственные задачи.

¹ Роль базовой организации Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации выполняет в соответствии с решением Совета глав Правительств государств – участников СНГ с 2012 г.



Доклад на тему «Налоговый инспектор: сегодня и завтра» представляет Кожабергенов Е.К. (на фото справа). Октябрь 2025 г.

Роль и образ налогового инспектора неразрывно связаны с функционалом налоговой службы, её положением в государстве. Диапазон возложенных на него задач, вытекающих из специфики ведомства, довольно широк и разнообразен: от проведения разъяснительной работы до обеспечения практических мероприятий налогового контроля. Поэтому важно, чтобы каждый инспектор не только понимал стратегическую миссию налогового органа, но и профессионально выполнял свою работу, поскольку от этого зависит и качество функционирования всей налоговой системы, и реализация фискальной и регулирующей функций, возложенных на институт налогов. Сегодня роль налогового инспектора выходит за рамки традиционного контроля, поскольку он уже не только исполнитель и блюститель установленных норм и требований, но и активный участник процессов, концентрирующихся на развитии и совершенствовании налогового администрирования.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВОГО ИНСПЕКТОРА

Первым и основным направлением работы налогового инспектора является обеспечение мер налогового контроля, включая проверки и мониторинг поступлений налоговых доходов в бюджетную систему своего государства. Суть **второго направления** — разъяснительная работа с налогоплательщиками, цель которой — повышение правовой культуры и добровольное исполнение обязательств со стороны физических и юридических лиц. Не менее важной частью функционала инспектора является и **третье направление**, связанное с его деятельностью как консультанта, открытого для сотрудничества с участниками налоговых отноше-

ний, активно участвующего в развитии сервисного потенциала налоговой службы.

Ключевым фактором эффективной работы инспектора в рамках **первого направления**, результатом которой должно быть повышение уровня налогового администрирования, стали современные цифровые технологии:

- позволяющие расширять массивы данных, создавая более полную картину экономических процессов;
- усиливающие аналитические возможности, обеспечивая точность прогнозов и решений;
- способствующие эффективному администрированию новых форм экономической деятельности, включая электронную торговлю и цифровые услуги.

Наличие **второго направления** в работе инспектора в большой мере обусловлено новой философией взаимодействия участников налоговых отношений. Важное значение приобретает открытость ведомства — через активное присутствие в социальных сетях (SMM) и новое позиционирование налоговой службы как современного, доступного и ориентированного на общество института. Именно поэтому наряду с профессиональными компетенциями всё большую ценность приобретают доступность и умение выстраивать эффективный диалог, что способствует укреплению доверия между налоговой службой и обществом. Современный налоговый инспектор должен обладать не только соответствующими знаниями, но и развитыми soft skills — умением работать в команде, доверительно общаться с налогоплательщиками и т.п.

Современные тенденции в налоговом администрировании ставят и новые задачи перед кадровым составом налоговых служб. Большое внимание на заседании КСРНС в Санкт-Петербурге было уделено характеристикам компетенций, которыми сегодня должен обладать (в том числе, под влиянием инновационных технологий контрольной деятельности) каждый налоговый инспектор. В первую очередь к ним относятся: аналитические способности, коммуникабельность, адаптивность, инициативность, личная ответственность. Лейтмотивом выступлений участников Санкт-Петербургского налогового форума был следующий нарратив со стратегическим подтекстом: если **сегодня** — это соблюдение высоких профессиональных стандартов, то **завтра** — это развитие новых компетенций, прежде всего в области цифровых технологий и управления.

Участвующим в заседании руководителям налоговых служб и экспертам были представлены результаты анкетирования налоговиков государств —

участников СНГ. Цель состояла в изучении применяемых подходов к развитию кадрового потенциала, системы наставничества и профессиональной этики. Важно готовить инспекторов, которые не просто выполняют функции, а думают стратегически.

Вопросы и ответы отражали оценку действующими коллегами своей работы, профессиональных компетенций, ожиданий реализации перспектив изменений. Результаты оказались интересными, в том числе и в контексте единства мнений при наличии отдельных нюансов.

Так, единственным и однозначным стало утверждение, что современный налоговый инспектор сочетает в себе традиционные знания налогового администрирования с цифровыми компетенциями и аналитическим мышлением.

Характеризуя портрет налогового инспектора с учетом эволюции компетенций, работники налоговых органов большинства государств — участников СНГ обратили внимание на важность сочетания традиционных, базовых налоговых знаний с умением применять цифровые технологии. При этом налоговики Белоруссии, Казахстана и России особое внимание уделяют развитию и внедрению аналитических систем и цифровых инструментов, а Азербайджана и Армении — интеграции ИТ-навыков с требованиями к этике и коммуникации.

Таким образом, наблюдается постепенный переход от налоговика-контролёра к аналитику и консультанту, способному выстраивать диалог с налогоплательщиками.

Следует заметить, что руководители различного уровня управления налоговых органов и представители среднего звена являются однозначными сторонниками не только непрерывного процесса повышения квалификации, в том числе по смежным профессиональным направлениям, но и развития системы адаптации и наставничества.

В Белоруссии и России реализуются многоуровневые программы и курсы повышения квалификации. Казахстан внедряет адаптационные программы с элементами наставничества, где опытные сотрудники сопровождают новых специалистов. Киргизия и Таджикистан акцентируют внимание на индивидуальной поддержке и обучении, которое позволяет сохранить преемственность и сформировать единую кадровую культуру в регионе. Таким образом, адаптация и наставничество — это не только развитые системы (многоуровневые программы, стимулирование наставников, специализированные курсы), formalизованные программы (программы адаптации с элементами наставничества), но

и различные формы индивидуальной поддержки и инструктажа. Все это способствует бесшовному встраиванию вновь поступивших на работу — вчерашних студентов в профессиональную деятельность налоговых служб государств.

Следует заметить, что институт наставничества активно поддержан как в Республике Казахстан, так и в других государствах. Передача опыта и знаний от старших коллег — это не только профессиональная помощь молодым специалистам в их быстрой адаптации, но и что архиважно — сохранение корпоративной культуры.

ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ КАК ФУНДАМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Новая философия налогового администрирования, базирующаяся на риск-ориентированном подходе к налоговому контролю и на клиентоцентричности во взаимоотношениях с налогоплательщиками, не могла не отразиться и на характеристике и компетенциях работников налоговых органов государств — участников СНГ. Этические стандарты стали фундаментом профессионализма, на что обратили внимание многие эксперты также и на январской 2025 г. конференции в Финансовом университете.

Государства — участники СНГ постепенно переходят от формального соблюдения этики к её системному внедрению. Основу составляют три принципа:

Первый — антикоррупционные нормы, которые предполагают строгое соблюдение закона и полную прозрачность действий;

Второй — беспристрастность, т.е. независимость и объективность при принятии решений;

Третий — уважение к налогоплательщикам, основанное на корректности, доверии и недопущении конфликта интересов.

Практика этических кодексов во всех странах базируется на обозначенных принципах, вместе с тем:

- в Азербайджане и Армении делается акцент на предотвращении конфликта интересов и дисциплине;

- в Белоруссии, Киргизии и Таджикистане — на неукоснительном соблюдении этических норм и антикоррупционных запретов;

- в Казахстане и России — на прозрачности и профилактике коррупции.

Несмотря на различия, всех объединяет общая цель — формирование высоких моральных стандартов государственной службы. Во внутренних документах (трудовых кодексах) налоговых служб зафиксирован ряд положений, среди которых замет-

ны следующие требования к поведению служащих и этические нормы в странах СНГ:

- в Таджикистане — запрет на использование служебного положения в личных целях, уважение к налогоплательщикам;
- в Казахстане — прозрачность, антикоррупционная профилактика, публичная подотчетность, уполномоченные по этике;
- в Армении — недопущение конфликта интересов, дисциплина, личная ответственность;
- в Киргизии и Узбекистане — этические нормы, антикоррупционные запреты;
- в Белоруссии — корректное общение, уважение символов государства, комиссия по этике;
- в России — антикоррупционная профилактика, декларирование доходов, ответственность за репутационные риски.

СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ И СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

Работники государственных органов и ведомств во всех государствах — участниках СНГ имеют право на социальные гарантии и как граждане своих стран, и как служащие в той или иной области. *Социальные гарантии для работников налоговых органов в каждой стране имеют свои национальные особенности, однако у них есть и общая черта: необходимость принятия мер по удержанию кадров. Ключевой же фактор удержания профессионалов — социальная стабильность.*

Во всех странах действует стандартный пакет гарантий: жильё, медицинская страховка, отпускные льготы, премирование. Казахстан и другие страны последовательно продвигают инициативы, направленные на развитие карьерных перспектив, внедрение эффективных стимулирующих механизмов и укрепление статуса государственной службы как устойчивой и престижной профессии.

В современных условиях формирования кадрового резерва приоритетным является не только подготовка компетентных кадров, но и формирование прочного и устойчивого взаимодействия с вузами в различных формах:

- в Азербайджане и Армении реализуются совместные образовательные проекты, действуют курсы повышения квалификации и центры подготовки специалистов;
- в Белоруссии и Казахстане развиваются стажировки и целевое обучение будущих сотрудников налоговой службы;
- Киргизия и Узбекистан делают акцент на так называемое точечное взаимодействие (практиче-

ское обучение) — производственную и учебную практику студентов;

- в России реализуется комплексное сотрудничество: создаются базовые кафедры работодателей, научные лаборатории и целевые образовательные программы.

Все перечисленные формы взаимодействия налоговых служб и вузов позволяют обеспечить приём на работу в налоговые органы уже подготовленных специалистов, знакомых с миссией налоговой службы.

В современном мире специалисты налоговых служб все активнее вовлекаются в сферы международного взаимодействия. В этой связи знание иностранных языков и наличие международных сертификатов становятся неотъемлемым требованием времени. Навыки общения на иностранных языках особенно востребованы среди сотрудников центральных аппаратов, задействованных в развитии международного сотрудничества.

Представители Кыргызской Республики особо отметили актуальный в условиях клиентоориентированной деятельности национальных налоговых служб подход к определению центральной идеи кадровой политики налоговых органов, подчеркнув, что налоги — это символ общественного договора, а налоговый инспектор, сочетающий в себе профессиональные знания с эмпатией, ответственностью и стремлением к постоянному развитию, — хранитель этого договора.

ВЫВОДЫ

Подводя итоги дискуссии о том, каким должен быть налоговый инспектор сегодня и завтра, участники заседания КСРНС отметили, что, несмотря на различия в ресурсах и масштабах, национальных интересов, развитие кадрового потенциала налоговых служб государств — участников СНГ осуществляется планомерно, в едином ключе, в современных параметрах.

Основными направлениями их совершенствования при этом являются:

- развитие цифровых навыков (подготовка кадров для работы с современными цифровыми технологиями, искусственным интеллектом);
- формирование современного и эффективного кадрового потенциала;
- внедрение компетенций международного сотрудничества, в том числе на основе обмена опытом в условиях развития языковых компетенций.

Эти направления рассматриваются как стратегическая основа устойчивого развития нало-



**XXXII Заседание Координационного совета
руководителей налоговых служб государств –
участников СНГ (КСРНС СНГ). 15–16 октября
2025 г., Санкт-Петербург, Президентская
библиотека имени Б.Н. Ельцина**

говых служб государств – участников СНГ. Всеми участниками был поддержан ключевой вывод, а именно движение к единой цели – развитию кадрового потенциала, обогащённого националь-

ными практиками. Получил одобрение и девиз, выдвинутый казахстанской делегацией: **меняться, чтобы оставаться собой** на перекрестке интересов: человек – государство; национальная экономика – глобальные потоки; традиции – цифровое будущее.

Результаты дискуссии позволяют сделать следующий вывод: для того чтобы налоговая служба могла стать в будущем центром притяжения талантливых специалистов и площадкой для внедрения инноваций, важно соблюдать справедливый баланс между контрольными и сервисными функциями, выстраивать и развивать высокий уровень доверия общества через открытые коммуникации, профессионализм и справедливость, обладать эффективной структурой и передовыми технологиями.

Что же касается представления портрета налогового инспектора завтрашнего дня, то он, прежде всего, должен олицетворять своей работой незыблемость закона, а также быть профессионалом, гибко реагирующим на изменения в налогово-бюджетной сфере, разбирающимся в актуальных и перспективных экономических моделях и международных правилах, понимающим аналитику больших массивов цифровых данных, наконец, быть объективным и коммуникабельным медиатором.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

Ермек Калиевич Кожабергенов – руководитель Управления международного сотрудничества Комитета государственных доходов, Министерство финансов Республики Казахстан (КГД МФ РК), Астана, Республика Казахстан

Yermek K. Kozhabergenov – Head of the International Cooperation Department of the State Revenue Committee, Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan (SRC MF RK), Astana, Republic of Kazakhstan

Любовь Ивановна Гончаренко – доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры налогов и налогового администрирования, факультет налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Lubov I. Goncharenko – Dr. Sci. (Econ.), Prof., Scientific Director of the Department of Taxes and Tax Administration, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0002-9872-3279>

Автор для корреспонденции /Corresponding the author:
 LGoncharenko@fa.ru

Жандос Жулмухамбетов – главный эксперт Юридического управления Комитета государственных доходов, Министерство финансов Республики Казахстан (КГД МФ РК), Астана, Республика Казахстан

Zhandos Zhulmukhambetov – Chief Expert of the Legal Department of the State Revenue Committee, Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan (SRC MF RK), Astana, Republic of Kazakhstan

Эрик Нурланович Оразов — эксперт Управления международного сотрудничества Комитета государственных доходов, Министерство финансов Республики Казахстан (КГД МФ РК), Астана, Республика Казахстан
Eric N. Orazov — Expert of the International Cooperation Department of the State Revenue Committee, Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan (SRC MF RK), Astana, Republic of Kazakhstan

Заявленный вклад авторов:

Е.К. Кожабергенов — идейное руководство и обеспечение содержательного наполнения статьи.
Ж. Жулмухамбетов — формирование видения и концепции профессионального развития налоговых инспекторов в Республике Казахстан.
Э.Н. Оразов — проведение и обобщение результатов опроса работников налоговых служб.
Л.И. Гончаренко — научное редактирование и содержательное структурирование статьи по результатам обсуждения на XXXII Заседании КСРНС СНГ.

The stated contribution of the authors:

E.K. Kozhabergenov — provided conceptual guidance and ensured the substantive content of the article.
Zh. Zhulmukhambetov — developed the vision and concept for the professional development of tax inspectors in the Republic of Kazakhstan.
E.N. Orazov — conducted and summarized the results of the survey of tax service employees.
L.I. Goncharenko — edited and structured the article based on the discussion at the 32nd meeting of the CIS Council of Supervisory Councils.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 24.10.2025; принята к публикации 11.11.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received 24.10.2025; accepted for publication 11.11.2025

The authors read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-129-140
 УДК:336.022(045)
 JEL H26, H31

Цифровая трансформация налогового администрирования как стратегическая основа системы мониторинга доходов физических лиц: генезис рисков цифровой асимметрии

М.В. Шатохина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация;
 ИФНС России, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования — цифровая трансформация налогового администрирования физических лиц, являющаяся ключевым элементом стратегического курса на достижение «цифровой зрелости» государственного управления. Автором поставлена **задача** выявить системные дисбалансы, возникающие в процессе данной трансформации, проанализировать связанные с ними институциональные риски и разработать меры по их минимизации. **Цель** работы — подготовка рекомендаций по совершенствованию налогового администрирования, обеспечивающих баланс между фискальной эффективностью и защитой прав налогоплательщиков. В этих целях проведен сравнительный анализ российской практики и зарубежного опыта (Сингапур, Эстония). В качестве основных **методов** исследования использовались сравнительный и институциональный анализ. В **результате** исследования выявлен и систематизирован феномен «цифровой асимметрии» (далее — ЦА) между ресурсно-технологически оснащенным налоговым органом и налогоплательщиком. Авторская таксономия раскрывает ключевые проявления ЦА: асимметрию данных, асимметрию алгоритмов и аналитики, асимметрию интерпретации и реакции, асимметрию предсказательного контроля и др. Доказано, что цифровая трансформация, усиливая фискальный контроль, генерирует риски, угрожающие принципам правовой определенности и справедливости. Сделан **вывод** о необходимости внедрения презумпции автоматического декларирования, расширения риск-ориентированных полномочий ФНС и обеспечения прозрачности алгоритмов. **Результаты** исследования могут быть использованы законодательными и исполнительными органами власти для снижения институциональных рисков и повышения эффективности налоговой системы в условиях ее цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация; налоговое администрирование; налоговый контроль; физические лица; мониторинг доходов и расходов; цифровая асимметрия (ЦА); системные риски

Для цитирования: Шатохина М.В. Цифровая трансформация налогового администрирования как стратегическая основа системы мониторинга доходов физических лиц: генезис рисков цифровой асимметрии. *Экономика. Налоги. Право.* 2025;18(6):129-140. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-129-140

ORIGINAL PAPER

Digital Transformation of Tax Administration as a Strategic Basis for Personal Income Monitoring System: The Genesis of Digital Asymmetry Risks

M.V. Shatokhina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation;
 Federal Tax Service of Russia, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

This study **focuses** on the digital transformation of personal income tax administration, a key element of the strategic focus on achieving digital maturity in public administration. The author aims to identify systemic imbalances arising during this transformation, analyze the associated institutional risks, and develop measures to minimize them. **The objective** of this study is to develop recommendations for improving tax administration, ensuring a balance between fiscal efficiency and the protection of taxpayers' rights. To this end, a comparative analysis of Russian practice and international experience (Singapore, Estonia) was conducted, and an institutional approach was applied. Comparative and

© Шатохина М.В., 2025

institutional analysis were used as the primary research **methods**. The study identified and systematized the phenomenon of "digital asymmetry" (hereinafter referred to as "DA") between a resource- and technology-enabled tax authority and taxpayers. The author's taxonomy reveals the key manifestations of DA: asymmetry of data, algorithms, interpretation, predictive control, and resources. It is proven that digital transformation, by strengthening fiscal control, generates risks that threaten the principles of legal certainty and fairness. A conclusion is reached regarding the need to implement a set of measures, including mandatory automatic tax returns, expanding the risk-based powers of the Federal Tax Service, and ensuring algorithmic transparency. The results of the study can be used by legislative and executive authorities to reduce institutional risks and improve the efficiency of the tax system in the context of its digital transformation.

Keywords: digital transformation; tax administration; tax control; individuals; income and expense monitoring; digital asymmetry (DA); systemic risks

For citation: Shatokhina M.V. Digital transformation of tax administration as a strategic basis for personal income monitoring system: The genesis of digital asymmetry risks. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2025;18(6):129-140. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-129-140

ВВЕДЕНИЕ

Реализация стратегического курса на достижение «цифровой зрелости» государственного управления, закрепленного Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309¹, предопределяет цифровую трансформацию системы налогового администрирования физических лиц в качестве ключевого вектора развития налогового контроля. Формирование Единого федерального информационного регистра (ЕФИР), интеграция данных банков, маркетплейсов и систем маркировки, внедрение алгоритмов предиктивной аналитики (СКАТ, АИС «Налог-3») создают технологический фундамент для перехода к принципиально новой модели – системе непрерывного мониторинга доходов и расходов физических лиц. Эта модель позиционируется как стратегический инструмент минимизации фискальных рисков и повышения эффективности. Однако, как свидетельствует институциональный анализ и сравнительная практика (Сингапур, Эстония), сама логика построения всеобъемлющего цифрового мониторинга, основанного на масштабной агрегации данных и алгоритмической оценке рисков, объективно порождает системный дисбаланс – цифровую асимметрию (ЦА), проявляющуюся в фундаментальном неравенстве возможностей доступа, интерпретации и оспаривания информации между ресурсно-технологически оснащенным налоговым органом и обладающим формальными правами, но ограниченным в возможностях физическим лицом. Этот дисбаланс трансформирует природу рисков, связанных с цифровизацией налогового администрирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Поскольку ключевым вектором развития налогового контроля является цифровая трансформация

налогового администрирования физических лиц, отметим всё то, что способствовало и способствует формированию технологического фундамента новой модели мониторинга.

Идеология ФНС. Федеральная налоговая служба активно внедряет цифровые технологии во все аспекты своей деятельности. В частности, в Манифесте ФНС РФ «Цифровая среда»² цифровизация определена как один из ключевых подходов к организации работы службы. В сервисно-ориентированной модели налогового администрирования наиболее оптимально достигаются скорость и доступность получения физическими лицами налоговых преференций при одновременном снижении уровня административной нагрузки и расходов [1]. Процесс внедрения новых цифровых технологий и налоговых режимов в систему налогового администрирования должен происходить в соответствии со следующими принципами:

1. Налоговое администрирование должно проникать в привычную среду налогоплательщика.
2. Основные параметры налоговых режимов должны основываться на обратной связи от потенциальных налогоплательщиков.
3. Налогообложение должно быть простым, прозрачным и справедливым для всех участников рынка.
4. Налогообложение и уплата налога должны осуществляться в «фоновом режиме» без активного участия налогоплательщика.

Программные продукты. Множество разработанных ФНС программных продуктов не только помогает налогоплательщикам в решении простых задач (например, заполнение налоговой декларации или уведомления о контролируемых иностранных компаниях), но и облегчают работу самих инспекторов. Следует

¹ О стратегических направлениях цифровой трансформации государственного управления: Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. Собрание законодательства РФ. 2024. № 19 (часть II).

² Манифест ФНС России «Цифровая среда». URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/digital_environment/ (дата обращения: 15.10.2025).

отметить, что многие из разрабатываемых в настоящее время в системе налогового администрирования продуктов и цифровых инструментов предназначены для выявления реальных выгодоприобретателей и раскрытия схем уклонения от налогообложения, которые всё ещё используются налогоплательщиками. Полная интеграция поможет унифицировать подход к получению доступа налоговых органов к информационным системам организаций и сделать обмен данными более удобным и безопасным [2].

Правовая база. Создание ЕФИР³, повышение привлекательности безналичных платежей, внедрение цифрового рубля, усовершенствование ИТ-платформ, внедрение онлайн-касс, обмен данными между ФНС и ФТС России, интеграция в систему маркировки всё большего числа товаров, обмен информацией об операциях между ФНС и российскими банками и налоговыми органами зарубежных стран, интеграция данных Единого реестра ЗАГС, автоматизированные системы контроля, применяемые в налоговых органах для осуществления контрольной работы (АСК-ДФЛ) [3] – всё это направлено на постепенное усиление налогового контроля государства над гражданами.

Сегодняшний тренд развития деятельности ФНС России направлен на развитие сервисно-ориентированной модели контроля, целью которой выступает повышение степени доверия налогоплательщиков к налоговым органам посредством реализации модели человекацентричного подхода к отношениям между налоговыми органами и налогоплательщиками [4].

Непосредственным инструментом такого контроля для НДФЛ становится его непрерывный мониторинг, который в новой парадигме в широком смысле следует рассматривать в качестве перспективного института роста налогового потенциала подведомственной налоговым органам территории, формируемого именно подоходным налогом с физических лиц. Под сутью мониторинга НДФЛ в новой парадигме в узком смысле понимается процесс непрерывного контроля показателей, влияющих на формирование налоговой базы данного налога[5].

Процесс мониторинга включает анализ данных из цифровых баз (прежде всего сведений о доходах физических лиц), оценку динамики этих показателей (изменения уровня доходов, структуры вычетов и т.д.), выявление рисков, влияющих на фактиче-

скую и прогнозируемую налоговую базу по НДФЛ (недоплаты, уклонение, ошибки в расчетах).

Комплексная методика анализа и прогнозной оценки налогов и доходов физических лиц для применения ее в системе мониторинга может формироваться и применяться на разных уровнях управления в системе налогового администрирования (федеральном, субъекта РФ, муниципального образования).

Выделим две агрегированные особенности классификации методов прогнозирования, применяемых к НДФЛ (*табл. 1*).

Из всех используемых в налоговом администрировании прогнозных показателей налоговых поступлений выделить некий обобщающий, интегральный индикатор оценки рисков налогового контроля НДФЛ и воздействия на неё существующих и вновь возникающих факторов невозможно по следующим причинам:

1. Нет комплексных, объективных исследований (те, что есть, весьма субъективны в своих оценках) по выявлению взаимосвязей между факторами, определяющими социально-экономическое развитие страны (или конкретного региона), и их влиянием на налоговый потенциал, формируемый НДФЛ и другими налоговыми доходами физических лиц (в составе налоговых доходов бюджета).

2. Субъективность отбора данных, прямо или косвенно влияющих на базу НДФЛ (например, индекс предпринимательской уверенности в отраслях с высокой долей «теневой» оплаты труда, уровень налоговой преступности, связанной с сокрытием доходов физлиц). Сложность или субъективность расчета некоторых показателей, критичных для оценки рисков по НДФЛ (например, оценка реального уровня неформальной занятости или серых зарплат).

3. Различная периодичность представляемых ответственными структурами данных, анализ которых относится прямо или косвенно к оценке рисков налогового контроля при его проведении. Сведения, необходимые для анализа рисков по НДФЛ (статистические о доходах, занятости, информация из других ведомств), поступают с разной периодичностью (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно), что затрудняет синхронный анализ.

Точность статистического анализа напрямую зависит от объема данных и их предварительной стандартизации, особенно при работе с многомерными методами или разнородными шкалами измерений. Развитие цифровых технологий привело к возникновению новых инструментов анализа данных, развитию способов обработки, хранения и передачи большого объема информации [6].

³ О едином федеральном информационном регистре, содержащем сведения о населении Российской Федерации: Федеральный закон от 08.06.2020 № 168-ФЗ. Собрание законодательства РФ. 2020. № 24. Ст. 3817

Таблица 1 / Table 1

**Общая классификация методов анализа и прогнозирования /
General classification of analysis and forecasting methods**

Критерий классификации	Методы
Степень формализации	<ul style="list-style-type: none"> интуитивные (экспертные): Оценки специалистов на основе опыта анализа данных по НДФЛ, знаний о региональной специфике доходов; формализованные (фактографические) методы прогнозирования: статистические и эконометрические модели, использующие исторические данные о поступлениях НДФЛ, макроэкономические показатели (зарплаты, занятость, ВВП), данные о налоговых вычетах
Способ получения	<ul style="list-style-type: none"> индивидуальные методы прогнозирования: интервью с экспертами по НДФЛ, аналитические отчеты, сценарии развития ситуации с доходами населения; методы коллективной экспертной оценки (например, Дельфи) для прогноза тенденций по НДФЛ

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Эту важность объема и обработки данных иллюстрирует динамика количества рассмотренных жалоб, отправленных в ФНС России (2015–2024 гг.)⁴, отражающая риски ЦА. После снижения числа обращений до минимума в 2020 г. (26 232, частично из-за пандемийных мер) последовал резкий рост до пика в 2022 г., (45 335) и последующее умеренное снижение к 2024 г. (37 727), остающееся выше доковидного уровня.

Эта волнообразная динамика — прямое следствие цифровой трансформации ФНС и углубляющегося дисбаланса возможностей между ведомством и гражданами. Ключевым фактором стал «Личный кабинет налогоплательщика» (ЛКН). Изначально источник жалоб на сложность, он эволюционировал в инструмент прозрачности, который массово выявил скрытые системные ошибки (неверные начисления налогов, непримененные льготы), превратившись в основной канал претензий к содержанию решений ФНС. Интеграция в личный кабинет данных Единого Налогового Счета (ЕНС, 2023 г.) добавила технических сбоев и непонимания.

Автоматизация, призванная повысить эффективность, сама стала драйвером жалоб. Запуск автоматических проверок деклараций 3-НДФЛ (особенно по сделкам с недвижимостью) спровоцировал лавину спорных доначислений и претензий, связанных с непониманием требований и оспариванием данных. Участие России в международных процессах по разработке механизмов борьбы с уклонением от уплаты налогов, таких как Стандарт автомати-

ческого обмена финансовой информацией (CRS), способствовало повышению эффективности выявления незадекларированных зарубежных доходов [7]. Кардинальная реформа расчетов через ЕНС в 2023 г. вызвала широкую путаницу и опасения граждан в правильности расчетов, поддержав высокий уровень обращений.

Таким образом, цифровая трансформация ФНС, основанная на идеях прозрачности и борьбы с теневым сектором, стратегически усиливает мониторинг доходов, но одновременно генерирует системные риски и углубляет ЦА. ФНС оперирует массивами Big Data и мощными аналитическими алгоритмами (СКАТ, АИС «Налог-3»), тогда как гражданин лишен не только доступа к своим агрегированным цифровым следам в системе, но и понимания логики, по которой алгоритмы помечают его как «рискового». Это неравенство — не просто дисбаланс, а системный генератор угроз для физических лиц, выходящих далеко за рамки возможных доначислений налога. Перспективные инициативы (ЕФИР) несут аналогичные риски ошибок интеграции и роста обращений.

Рассмотрим ключевые компоненты ЦА, каждый из которых выступает потенциальным источником риска цифровой экосистемы непрерывного мониторинга доходов и расходов физических лиц (табл. 2).

Представленная в табл. 2 таксономия цифровой асимметрии позволяет выявить фундаментальный дисбаланс информационных, аналитических и ресурсных возможностей между налоговым органом и налогоплательщиком — физическим лицом. Таким образом, цифровая трансформация налогового администрирования, основанная на масштабном мониторинге данных, создавая технологические предпосылки для повышения эффективности

⁴ Общая информация о рассмотрении жалоб. Аналитический портал Федеральной налоговой службы. URL: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 15.10.2025).

Таблица 2 / Table 2
Таксономия цифровой асимметрии / Digital asymmetry taxonomy

Вид цифровой асимметрии / Type of digital asymmetry	Описание сути / Description of the essence	Выявленный риск / Identified risk
Асимметрия данных	Объем и источники: ФНС – тотальный сбор данных из десятков источников (ст. 86 НК РФ, ст. 7 ФЗ «О налоговых органах...»). Физлицо – фрагментарное знание о части своих данных, полное неведение об их агрегации и интерпретации. Алгоритмы ФНС работают с «сырыми» данными, лишенными контекста. Покупка дорогого автомобиля – это инвестиция, подарок или кредит? Алгоритм видит «несоответствие доходу»	Принятие решений на основе неполных/неконтекстных данных
Асимметрия алгоритмов и аналитики	Критерии отбора «рисковых» плательщиков, веса признаков, пороговые значения – налоговая тайна. Отсутствие публичной информации о ошибках алгоритмов и их ложных срабатываниях, отсутствие понятных механизмов оспаривания алгоритмического решения для физических лиц (фактически – доказывание, что алгоритм ошибся при отсутствии понимания его работы)	Неконтролируемая алгоритмическая ошибка, дискриминация по неочевидным параметрам
Асимметрия интерпретации и реакции	Принятие решения на основе «цифрового досье» + алгоритм, ввиду колossalного количества деклараций З-НДФЛ. Мотивация – выполнение плана внутреннего КРП. Физлицо: получает требование или акт, зачастую без внятной расшифровки первоисточников данных и логики вывода. Юридический язык, временной прессинг	Для физического лица – невозможность адекватно защититься из-за непонимания сути претензии, «молчаливое» согласие с доначислением без наличия документов, рост «алгоритмически доначисленной» задолженности у налоговых органов без фактической уплаты, увеличение числа жалоб налогоплательщиков на действия налоговых органов после начала процедуры принудительного взыскания задолженности
Асимметрия предсказательного контроля	ФНС: формирование «цифрового досье» для потенциально избыточного будущего контроля, оценка «потенциальной» рискованности, а не конкретных нарушений. Физлицо: психологическое давление от постоянной «прозрачности»	Оценка «потенциальной» рискованности, а не конкретных нарушений, у физического лица – отказ от законных финансовых операций из-за страха попасть под алгоритм («налоговая паранойя»)
Асимметрия ресурсов	ФНС: Бюджет, IT-подрядчики, штат аналитиков и юристов. Физлицо: Личное время, деньги на юриста (при материальной возможности), базовые цифровые навыки	Фактическое неравенство сторон в споре, вынужденное признание даже ошибочных претензий

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

контроля, одновременно выступает катализатором институциональных рисков. Эти риски угрожают фундаментальным принципам правовой определенности, объективности налогового процесса и, в конечном итоге, доверию к налоговой системе как институту.

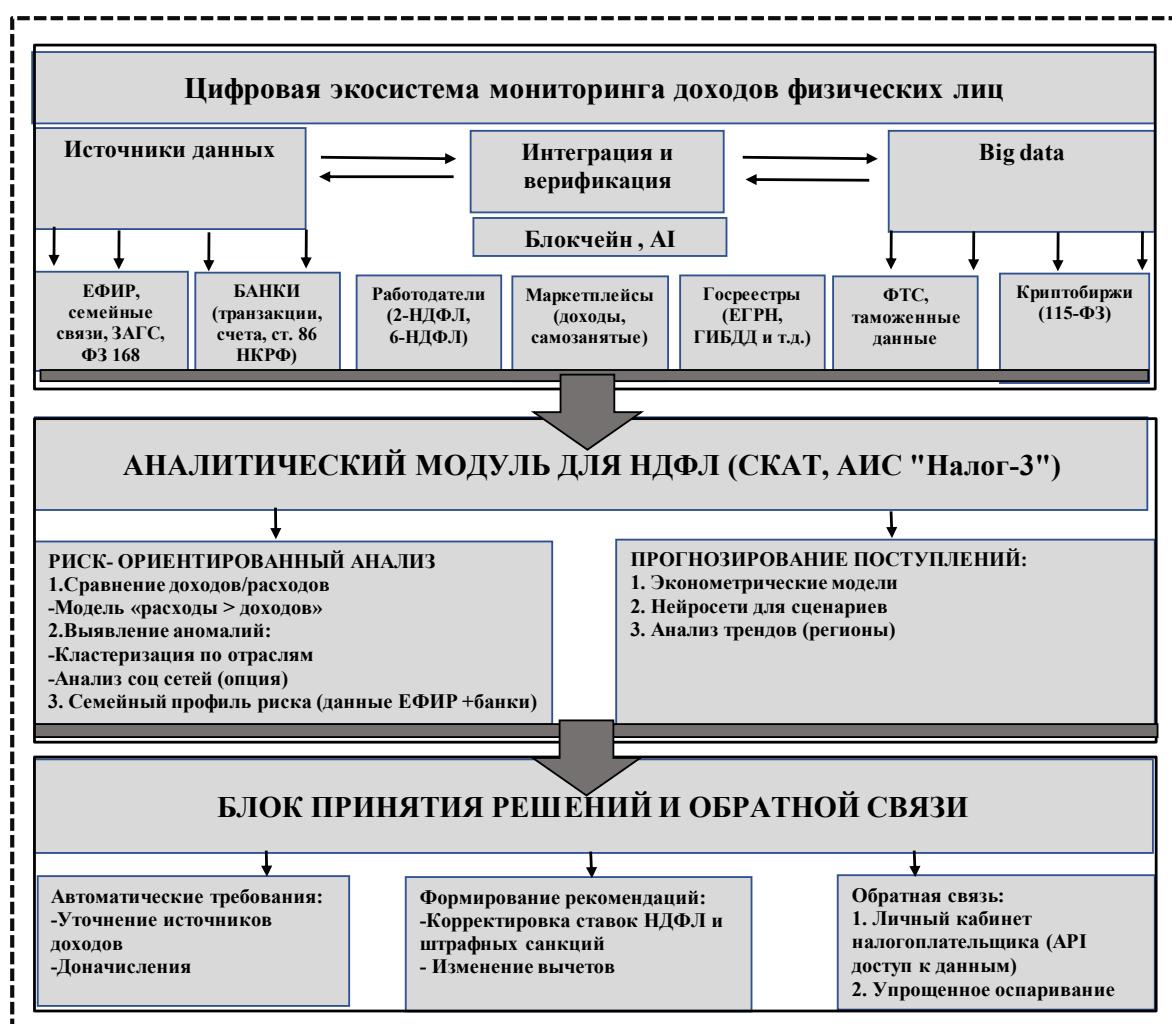
Чтобы минимизировать риски и добиться действительной эффективности налогового контроля, необходимо устраниć выявленные асимметрии. Для этого следует обеспечить прозрачность алгоритмов и процедур, а также сбалансировать процессуальные возможности сторон. Такая эффективность должна отвечать требованиям экономической целесообразности и принципам правового государства.

Рассматривая цифровую трансформацию как процесс в рамках экосистемы налогового администрирования, необходимо учитывать специфические

условия цифровой асимметрии. Это позволит стимулировать механизмы саморегуляции экосистемы и ее поступательное усовершенствование в процессе функционирования. Целью является достижение синергетического эффекта через взаимодействие участников экосистемы и формирование устойчивого баланса («гомеостаза») в системе налогового контроля.

Авторская схема работы налоговых органов в рамках цифровой экосистемы контроля доходов физических лиц представлена на рис. 1.

Представленная схема реализует трехуровневую парадигму «интеграция данных → предиктивная аналитика → автоматизированные решения» с асимметричным контуром обратной связи. Система функционирует как модель, где технологические преимущества (big data, ИИ, блокчейн) сочетаются с институциональными рисками цифровой асимметрии.



Rис. 1 / Fig. 1. Мониторинг НДФЛ в рамках цифровой экосистемы налогового контроля физических лиц / Monitoring of Personal Income Tax within the digital ecosystem of individual tax control

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Блок сбора и верификации данных формирует информационную базу через нормативно регламентированные каналы (ст. 86 НК РФ, 115-ФЗ⁵). Интеграция источников – финансовых (банковские транзакции, криптоактивы), фискальных (2-НДФЛ, маркетплейсы) и социально-демографических (ЕГРН, ЕФИР, ЗАГС) – сопровождается кросс-верификацией и блокчейн-аудитом.

Ключевая задача заключается в том, чтобы на основе разрозненных данных о налогоплательщике, собранных из различных источников, сформировать комплексную аналитическую картину. Такой картиной может быть «цифровой профиль налогоплательщика», который раскрывает реальные налоговые обязательства с учетом всех доходов и расходов.

Аналитический модуль осуществляет трансформацию данных в налоговые риски через комплементарные методы:

- Диагностика дисбалансов (модель «расходы > доходов»);
- Паттерный анализ (выявление аномалий).

Блок решений и обратной связи демонстрирует, с одной стороны, автоматизированные требования (доначисления, корректировки), реализуя превентивный контроль, с другой – механизмы обратной связи (личный кабинет, шаблонное оспаривание).

Экосистема характеризуется институционально закрепленной асимметрией, а значит для перехода к сбалансированному состоянию («гомеостазу») требует внедрения компенсаторных механизмов:

- объяснимый искусственный интеллект для интерпретации, чтобы система не была «чёрным ящиком»;
- двусторонний обмен данными, предоставление плательщикам доступа к тем же обезличенным данным, которые используются для анализа и самостоятельной проверки;
- симуляторы и калькуляторы для плательщиков. Простые и понятные инструменты в личном кабинете, которые позволяют смоделировать свою налоговую ситуацию и заранее понять возможные риски и последствия тех или иных финансовых решений.

Рассмотрим подробнее блок-схему алгоритмов анализа рисков для НДФЛ, представленную на рис. 2.

Предложенная автором система налогового администрирования НДФЛ представляет собой эко-

систему, основанную на принципах предиктивной аналитики и риск-ориентированного подхода. Её архитектура реализуется через три взаимосвязанные аналитические плоскости, формируя тем самым целостный и эффективный механизм налогового контроля.

На индивидуальном уровне реализована классическая, но технологически усовершенствованная модель выявления финансовых несоответствий через соотношение «расходы > доходов», дополненная алгоритмами верификации имущественных аномалий. Данный уровень составляет фундамент всей архитектуры налогового контроля.

Отраслевой модуль анализирует физических лиц, объединяя их в группы с похожими финансовыми показателями (кластеризация) и сопоставляя их данные с динамическими нормативами доходности. Это позволяет создать модель для выявления отклонений от типичного финансового поведения.

Наиболее концептуально значимым достижением является переход к семейному уровню анализа. Формирование риск-рейтингов домохозяйств на основе оценки совокупного семейного дохода свидетельствует о смене парадигмы – от фискального прессинга к социальному балансированию. Системно используются данные Единого федерального информационного регистра (ЕФИР) о населении и сведения о семейных связях (на основе ФЗ № 168) для построения комплексных «семейных профилей риска».

Примером реализации может быть автоматическое сопоставление фактов приобретения дорогостоящего имущества (недвижимости, транспортных средств) родственниками налогоплательщика с декларируемыми им доходами для выявления несоответствий.

Архитектура системы завершается механизмом автоматизированных требований, обеспечивающим минимальное человеческое вмешательство при максимальной эффективности контроля. Это позволяет характеризовать систему как инструмент предиктивного администрирования, где риски идентифицируются на докризисной стадии их реализации.

Для оценки потенциала и выявления лучших практик смягчения рисков ЦА, присущих цифровому мониторингу, интерес представляет опыт других стран, в частности, модели Сингапура и Эстонии, где интеграция технологий и законодательных механизмов позволила минимизировать «теневой» сектор и повысить эффективность налогового администрирования. Российская практика, несмотря на отдельные достижения в области цифровых сер-

⁵ О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма: Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 28.12.2024 № 522-ФЗ). Собрание законодательства РФ. 2001. № 33 (часть I).



*Рис. 2 / Fig. 2. Концепция системы налогового администрирования НДФЛ
(Аналитический модуль СКАТ НДФЛ) / Concept of the Personal Income Tax
Administration System (SKAT Personal Income Tax Analytical Module)*

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

висов, сохраняет системные пробелы, связанные с фрагментацией данных и ограниченными полномочиями налоговых органов.

В Сингапуре, где налоговое законодательство базируется на Income Tax Act⁶ (Глава 134), ключевым элементом контроля является презумпция полноты данных, поступающих от третьих лиц. Налоговая служба (IRAS) формирует предзаполненные декларации, используя информацию от работодателей, банков и бирж, а граждане обязаны вносить корректировки лишь в случае наличия неуказанных доходов, таких как freelance-активность или операции с криптоактивами.

Алгоритмы IRAS Compliance Analytics анализируют дисбалансы между декларируемыми доходами и фактическими расходами, например, выявляя покупку недвижимости при отсутствии официальных источников средств. Санкционный механизм, включающий штрафы до 200% от неуплаченной суммы, создаёт действенный сдерживающий эффект.

Эстонская модель, закреплённая в Maksumaksjate kohustuste seadus⁷, представляет собой эталон цифрового суверенитета. Система e-MTA агрегирует

данные из земельного реестра, банков и даже криптобирж, формируя декларации автоматически в 95% случаев. Граждане взаимодействуют с налоговыми органами через платформу e-Tax, где могут подтвердить или скорректировать предзаполненные данные. Налоговые проверки инициируются не только на основе деклараций, но и при обнаружении косвенных признаков уклонения, таких как крупные транзакции или приобретение активов. Институт пени (0,06% в день) и блокировки сделок обеспечивает высокий уровень добровольной уплаты.

В отличие от рассмотренных систем, российское налоговое администрирование сталкивается с институциональными ограничениями. Статья 228 НК РФ освобождает большинство физических лиц от обязанности подачи деклараций, что создаёт правовой вакuum в случаях, когда расходы существенно превышают декларируемые доходы. Камеральные проверки, регламентированные статьёй 88 НК РФ, возможны лишь при наличии поданной декларации, что исключает превентивное выявление нарушений. Фрагментация данных, отсутствие интеграции с криптобиржами и маркетплейсами, а также мягкие санкции (штрафы 20–40% по статье 122 НК РФ) формируют среду, благоприятную для уклонения от уплаты налогов.

Механизм снижения информационной асимметрии в предлагаемой системе реализуется через предоставление физическим лицам через API

⁶ Income Tax Act (Chapter 134) [Закон о подоходном налоге, Сингапур] // Singapore Statutes Online. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/ITA1947> (дата обращения: 15.10.2025).

⁷ Maksumaksjate kohustuste seadus [Закон об обязанностях налогоплательщиков, Эстония]. Riigi Teataja. URL: <https://www.riigiteataja.ee/> (дата обращения: 15.10.2025).

доступа к агрегированным данным ФНС и весам факторов риска, используемым в алгоритмах оценки (СКАТ-НДФЛ). Это принципиально отличает систему от существующих аналогов: эстонский e-Tax не предоставляет доступа к внутренним алгоритмам оценки риска, а Сингапурский MyTax Portal ограничивается отображением итоговых сумм налоговых обязательств.

Предложенная система интегрирует элементы мировых практик, существенно их развивая (табл. 3).

Анализ банковских транзакций на основании ст. 86 НК РФ применяется в России с 2021 г., однако он не был глубоко интегрирован с данными ЕФИР для построения семейных профилей. В части предиктивных моделей (СКАТ), они имеют зарубежные аналоги (например, FAST в США, Connect в Австралии). Уникальность предлагаемой системы обеспечивается за счет привязки к семейному профилю риска и использования отраслевых кластеров нормативов доходности.

Предложенный механизм формирования семейного риск-профиля на основе ЕФИР и API-доступа к агрегированным данным и весам факторов риска не имеет прямых функциональных аналогов в известных зарубежных системах налогового администрирования (табл. 4).

Как отмечает И.А. Майбуров в работе «Теоретико-методический конструктив индивидуального подходного налогообложения», выгода для государства состоит в развитии человеческого капитала как важнейшего фактора экономического роста в условиях современной инновационной экономики [8]. Эта политика основана на принципе цикличной экосистемы: государственные инвестиции в здоро-

вье, образование и благосостояние людей напрямую усиливают их потенциал как налогоплательщиков. Таким образом, каждый гражданин становится не объектом фискального давления, а активным элементом системы, чей рост генерирует ресурсы для дальнейшего развития всей страны. Для повышения эффективности этой экосистемы перспективным направлением является внедрение презумпции автоматического декларирования, при которой ФНС формирует предзаполненные декларации на основе данных из ЕГРН, банков и работодателей, а налогоплательщики вносят в них корректизы. Одновременно необходимо расширить полномочия налоговых органов, разрешив камеральные проверки на основе данных о расходах, таких как покупка недвижимости или транзакции свыше 1 млн руб., с использованием риск-ориентированных алгоритмов, аналогичных сингапурским. Ужесточение санкций до 100–150% от неуплаченной суммы и введение уголовной ответственности за систематическое уклонение усилит сдерживающий эффект.

Цифровая зрелость налогового администрирования измеряется не только объёмом данных или точностью алгоритмов, но и способностью минимизировать институциональные риски. Внедрение открытых API, симуляторов и поведенческих механизмов превратит налогоплательщика из объекта контроля в участника экосистемы. Особое внимание при этом уделяется формированию в обществе законопослушного налогоплательщика [9]. Это снизит транзакционные издержки, повысит добровольную уплату и обеспечит баланс между фискальной эффективностью и правами граждан, поможет нивелировать дифференциацию уровня доходов различных слоев населения [10].

Таблица 3 / Table 3

Сравнительный анализ компонентов предлагаемой системы налогового администрирования НДФЛ с мировыми аналогами / Comparative analysis of the components of the proposed personal income tax administration system with global counterparts

Компонент / Component	Мировые аналоги / Global analogues	Отличия и усовершенствования в предложенной системе / Differences and improvements in the proposed system
Презумпция данных	Сингапур (IRAS)	Глубокий анализ семейных связей через ЕФИР для формирования профилей риска
Автодекларирование	Эстония (e-MTA)	Интеграция данных от маркетплейсов и криптобирж
Риск-ориентированный контроль	Австралия (ATO)	Акцент: на контроле расходов, превышающих 1 млн руб., с обязательной автоматической верификацией через государственные реестры (недвижимость, транспорт)

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Таблица 4 / Table 4

Сравнительный анализ характеристик систем налогового администрирования / Comparative analysis of tax administration system features

Компонент / Component	Критерий предлагаемой системы / Criteria of the proposed system	Сингапур IRAS / Singapore IRAS	Эстония e-MTA/e-Tax / Estonia e-MTA/e-Tax
Использование семейных связей	Да (глубокий анализ через ЕФИР)	Нет	Нет
Интеграция данных криптобирж	Да (на основе ФЗ № 115)	Частично	Нет
Доступ физлиц к логике/весам рисков	Да (через API)	Нет	Нет
Верификация крупных расходов	Да (>1 млн руб., госреестры)	Да	Да
Отраслевая кластеризация	Да	Ограниченно	Нет

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

ВЫВОДЫ

Результаты исследования выявили системное противоречие современной цифровой трансформации налогового администрирования: технологическое совершенствование контрольных механизмов неизбежно порождает институциональные риски цифровой асимметрии. Формирование экосистемы тотального мониторинга на основе ЕФИР и предiktивных алгоритмов, при всей её фискальной эффективности, создает фундаментальный дисбаланс между государством и налогоплательщиком.

Ключевая проблема заключается в трансформации природы налоговых рисков — от классических вопросов соблюдения законодательства к институциональным угрозам правовой определенности и справедливости. Предложенная таксономия цифровой асимметрии выявляет системный характер

этих угроз, проявляющихся на уровнях доступа к данным, алгоритмической прозрачности и процессуальных возможностей сторон.

В этой связи достижение «цифровой зрелости» следует понимать не как техническую задачу, а как необходимость построения сбалансированной экосистемы, где эффективность контроля соотносится с гарантиями защиты прав граждан. Реализация рассмотренных инструментов — от системы автоматического декларирования до технологий объяснимого ИИ — представляет собой необходимый элемент налоговой политики, нацеленной на достижение сбалансированного институционального развития системы. Только таким образом может быть обеспечено соответствие цифровой трансформации налогового администрирования стратегическим целям национального развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Майбуров И.А., ред. Теория и прагматика преференциального налогообложения физических лиц. Монография. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2024. 233 с.
- Бочков П.В., Сидоров Ю.В., Блинова Е.А. Информационные системы организаций в интеграции с АИС «Налог-3». Экономика и предпринимательство. 2023;157(8157):915–918. DOI: 10.34925/EIP.2023.157.8.169
- Смирнова Е.Е., Назранова М.А. Наиболее встречающиеся схемы уклонения от уплаты НДФЛ: современные тенденции налогового администрирования. Проблемы экономики и юридической практики. 2022;18(5):248–253.
- Адвокатова А.С., Пугачев А.А. Налоговый вычет на обучение как фактор стимулирования спроса на платные образовательные услуги. Экономика. Налоги. Право. 2024;17(4):134–144. DOI:10.26794/1999-849X-2024-17-4-134-144
- Шатохина М.В. Развитие цифровой трансформации налогового администрирования как фактор повышения эффективности налогового контроля. Инновационное развитие экономики. 2025;83(1):175–182. DOI: 10.51832/22237984.2025.1.175

6. Староверова О.В., Коваленко Г.К. Аналитические цифровые инструменты ФНС России: проблемы и перспективы развития. *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2023;141(12):194–201. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.04.027
7. Ткаченко Т.Ф. Участие России в международном противодействии уклонению от налогообложения. Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, под ред. Д.А. Ендовицкого, Н.Г. Сапожниковой, Т.Н. Панковой. Воронеж: Издательский дом ВГУ; 2019:162–166.
8. Майбуров И.А. Теоретико-методический конструктив индивидуального подоходного налогообложения. Монография. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2021. 67с.
9. Майбуров И.А., ред. Налоговая политика Российской Федерации в контексте целей устойчивого развития. Монография. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2023. 20 с.
10. Гончаренко Л.И., ред. Влияние подоходного налогообложения на социальное неравенство в России. Монография. М: КноРус; 2024. 224 с.

REFERENCES

1. Maybuров I.A., ed. Theory and pragmatics of preferential taxation of individuals. Monograph. Moscow: UNITY-DANA; 2024. 233 p. (In Russ.).
2. Bochkov P.V., Sidorov Yu.V., Blinova E.A. Information Systems of Organizations in Integration with AIS “Nalog-3”. *Ehkonomika i predprinimatel’stvo = Economics and Entrepreneurship.* 2023;157(8157):915–918. (In Russ.). DOI: 10.34925/EIP.2023.157.8.169
3. Smirnova E.E., Nazranova M.A. The most common schemes of personal income tax evasion: Modern trends in tax administration. *Problemy ehkonomiki i yuridicheskoy praktiki = Problems of Economics and Legal Practice.* 2022;18(5):248–253. (In Russ.).
4. Advokatova A.S., Pugachev A.A. Tax deduction for education as a factor stimulating demand for paid educational services. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2024;17(4):134–144. (In Russ.). DOI:10.26794/1999-849X-2024-17-4-134-144
5. Shatokhina M.V. Development of digital transformation of tax administration as a factor in improving the efficiency of tax control. *Innovacionnoe razvitiye ehkonomiki = Innovative Development of Economics.* 2025;83(1):175–182. (In Russ.). DOI: 10.51832/22237984.2025.1.175
6. Staroverova O.V., Kovalenko G.K. Analytical digital tools of the Federal Tax Service of Russia: Problems and development prospects. *Ehkonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions.* 2023. Vol. 4, No. 12(141):194–201. (In Russ.). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.04.027
7. Tikachenko T.F. Russia’s participation in international counteraction to tax evasion. April Scientific Readings Named After Professor L.T. Gilyarovskaya: Materials of the VIII International Scientific and Practical Conference, ed. by D.A. Endovitsky, N.G. Sapozhnikova, T.N. Pankova. Voronezh: Voronezh State University Publishing House, 2019:162–166. (In Russ.).
8. Maybuров I.A., ed. Theoretical and methodological construct of personal income taxation. Monograph. Moscow: UNITY-DANA; 2021. 67 p. (In Russ.).
9. Maybuров I.A., ed. Tax policy of the Russian Federation in the context of sustainable development goals. Monograph. Moscow: UNITY-DANA; 2023. 20 p. (In Russ.).
10. Goncharenko L.I., ed. Impact of income taxation on social inequality in Russia. Monograph. Moscow: KnoRus; 2024. 224 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Маргарита Владимировна Шатохина – аспирант кафедры налогов и налогового администрирования, факультет налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; заместитель начальника ИФНС России №15 по г. Москве, Москва, Российская Федерация

Margarita V. Shatokhina — Postgraduate Student, Department of Taxes and Tax Administration, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; Deputy Head of the Federal Tax Service of Russia No. 15 for Moscow, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0009-0000-4898-0640>

shatomargo@me.com

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 05.11.2025; принята к публикации 27.11.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 05.11.2025; accepted for publication 27.11.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-141-149
 УДК: 34.05(045)
 JEL K32

Французский опыт построения экономики замкнутого цикла: правовой аспект

Р.Ю. Колобов

Федеральный исследовательский центр «Иркутский институт химии им. А.Е. Фаворского Сибирского отделения Российской академии наук», Иркутск, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Объектом настоящего исследования являются политico-правовые основы воплощения принципов замкнутой экономики во Франции. **Цель** – выработка предложений по совершенствованию российского законодательства о построении экономики замкнутого цикла (далее – ЭЗЦ). При проведении исследования использован сравнительно-правовой **метод**. В числе поставленных **задач** – определение генезиса категории «экономика замкнутого цикла». Особую **актуальность** работы предопределило активное формирование российского законодательства о построении циркулярной экономики. В **результате** исследования выявлен общий международно-правовой контекст реализации концепции «экономика замкнутого цикла», выражющийся в целях устойчивого развития. Данна общая характеристика профильного законодательного регулирования во Франции. Проанализированы наиболее важные положения французского Закона 2020–105 от 10.02.2020 «О борьбе с бесхозяйственностью и экономике замкнутого цикла» (AGEC). Данна оценка французской системе возмещения потребителю расходов на ремонт отдельных видов товаров, а также мер, направленных на производство и потребление одноразовой пластиковой упаковки. Отмечена центральная роль института расширенной ответственности производителя (РОП) в обеспечении построения экономики замкнутого цикла во Франции и охарактеризованы ее основные элементы. Обращено внимание на значительное количество производственных отраслей в этой стране, подпадающих под систему расширенной ответственности производителя, а также на создание специальных эко-организаций, собирающих финансовые взносы хозяйствующих субъектов в целях реализации проектов по снижению образования отходов, их сортировке и утилизации. Исследован опыт французских городов по привлечению таких организаций к ликвидации несанкционированных свалок. Сделан **вывод**: успешность реализации отдельных мероприятий по построению экономики замкнутого цикла во многом зависит от выбора оптимальных юридических форм содействия развитию ЭЗЦ. Результаты исследования показали, что одной из основных таких форм является расширенная ответственность производителя.

Ключевые слова: экономика замкнутого цикла; циркулярная экономика; Экологический кодекс Франции; AGEС; отходы; расширенная ответственность производителя; эко-организации; индекс ремонтопригодности; индекс устойчивости

Для цитирования: Колобов Р.Ю. Французский опыт построения экономики замкнутого цикла: правовой аспект. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(6):141-149. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-141-149

ORIGINAL PAPER

The French Experience of Building a Closed-Loop Economy: The Legal Aspect

R.Yu. Kolobov

Federal Research Center Irkutsk Institute of Chemistry named after A.E. Favorsky, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Irkutsk, Russian Federation

ABSTRACT

The object of this research is the political and legal foundations of the implementation of the principles of a closed economy in France. **The aim** is to develop proposals for improving Russian legislation on building a closed-loop economy (hereinafter referred to as the CLE). The comparative legal **method** was used in the research. Among the **tasks** set is to determine the genesis of the “closed-loop economy” category. The special **relevance of the work** was determined by the active formation of Russian legislation on building a circular economy. **As a result** of the research, the general international legal context of the implementation of the concept of a “closed-loop economy”, expressed in the goals of sustainable development, has been identified. A general description of the relevant legislative regulation in France is given. The most important provisions of the French Law 2020–105 of February 10, 2020 “On Combating Mismanagement and the Closed-loop Economy”

© Колобов Р.Ю., 2025

(AGEC) are analyzed. An assessment is given of the French system of consumer reimbursement for the repair of certain types of goods, as well as measures aimed at the production and consumption of single-use plastic packaging. The central role of the institute of Extended Producer Responsibility (EPR) in ensuring the construction of a closed-loop economy in France is noted and its main elements are characterized. Attention is drawn to a significant number of manufacturing industries in this country that fall under the extended producer responsibility system, as well as to the creation of special eco-organizations that collect financial contributions from business entities in order to implement projects to reduce waste generation, sort and dispose of it. The experience of French cities in attracting such organizations to eliminate unauthorized landfills is studied. **The conclusion is drawn:** the success of the implementation of individual measures to build a closed-loop economy largely depends on the choice of optimal legal forms of assistance to the development of CLE. The results of the study showed that one of the main such forms is the extended responsibility of the manufacturer.

Keywords: closed-loop economy; circular economy; French Environmental Code; AGEС; waste; extended producer responsibility; eco-organizations; maintainability index; sustainability index

For citation: Kolobov R.Yu. The French experience of building a closed-loop economy: The legal aspect. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2025;18(6):141-149. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-141-149

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на то, что сам термин «экономика замкнутого цикла» (далее — ЭЗЦ) по историческим меркам достаточно молод, некоторые черты обозначаемого им понятия имеют долгую историю в различных обществах. В научной литературе прослеживается использование принципов цикличного использования продуктов в домохозяйствах периода 1250–1500 гг. [1], а некоторые исследователи отмечают, что переход к классической линейной модели производства и потребления произошел лишь в девятнадцатом веке [2]. В первой половине двадцатого века происходит постепенное формирование представлений о промышленном симбиозе [3], определение производственных процессов в категориях метаболизма, что в дальнейшем приведет к появлению промышленной экологии [4].

Начало использования понятия «экономики замкнутого цикла» в науке обычно относят к 60–70 гг. XX в. и связывают [5] с работой К. Е. Булдинг 1966 г. [6], докладом В. Штакеля и Ж. Редей-Мульви 1976 г. [7] и трудами Д. Пирса и Р. Тёрнера [8;9]. Закономерное повышение интереса к Концепции экономики замкнутого цикла отчетливо проявляется после международного признания дискурса устойчивого развития в Декларации Рио 1992 г.

С начала XXI в. эта концепция начинает приобретать признание в ряде стран и на законодательном уровне. В 2002 г. она утверждена в качестве официальной стратегии развития в Китае — в 2009 г. здесь принимают закон о поддержке циркулярной экономики [10;11]. Спустя 6 лет первый план действий по достижению экономики замкнутого цикла появляется и в ЕС¹.

¹ First circular economy action plan. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/first-circular-economy-action-plan_en (дата обращения: 01.05.2025).

Подходы к рациональному использованию ресурсов осуществлялись и в Советском Союзе в различные периоды его существования [12], но начало использования понятия «экономика замкнутого цикла» уже относится к периоду новой российской государственности. На современном этапе развития нашей страны построение экономики замкнутого цикла — один из важнейших показателей национальной цели «Экологическое благополучие»². Его достижение обеспечивается реализацией одноименного федерального проекта, а также формирующемся нормативным регулированием.

Необходимо отметить, что концепция ЭЗЦ до сих пор подвергается нападкам со стороны представителей различных отраслей знания. Критикуются её техноцентричность [13] и создание ложного представления о возможности построения аналога «вечного двигателя», препятствующего системным изменениям в производственных процессах [14], а также проблемы при выработке научно обоснованных индикаторов выполнения ее требований [15]. Вместе с тем никто не отменяет того факта, что концепция «экономики замкнутого цикла» прочно вошла в политico-юридический дискурс национальных и наднациональных правовых систем, а также международной нормативной системы.

Объектом настоящего исследования являются политico-правовые основы воплощения принципов замкнутой экономики во Франции, у которой давние традиции рационального обращения с отходами. В середине девятнадцатого века в стране насчитывалось порядка ста тысяч «старьевщиков» (фр.: *chiffonniers*), обеспечивающих сбор и переработку различных отходов [16]. В 1883 г. Эжен Пубель,

² О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. Собр. законодательства РФ. 2024. № 20. ст. 2584.

занимавший пост префекта Сены, впервые ввел обязанность использования мусорных контейнеров [17], которые и по сей день так и называются — пубель (фр.: poubelle) [18].

Франция является членом Европейского Союза, чьи правила задают общие контуры построения экономики замкнутого цикла. Особенности вписывания национальных подходов в наднациональный контекст интересны для изучения в рамках формирующегося сегодня евразийского видения циркулярной экономики³.

ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА

Построение экономики замкнутого цикла сегодня является общемировой тенденцией, отраженной и в международной нормативной системе, прежде всего — в документах, воплощающих идеологию устойчивого развития. Эта концепция, впервые обнародованная в 1987 г. в докладе комиссии Брунталд [19], представляет собой единственную программу планетарного масштаба, в отношении целей которой имеется хотя бы номинальное универсальное согласие. Ключевым средством достижения цели № 12 «Обеспечение рациональных моделей потребления и производства» [20] как раз и является создание ЭЗЦ.

На уровне Европейского Союза первый план действий по ее построению был принят в 2015 г.⁴ второй — в 2020⁵. Во втором документе сделан акцент на разработку и производство продукции [21], что отразилось и в законодательстве стран — членов ЕС, в том числе Франции.

Одним из наиболее общих документов стратегического планирования является «Дорожная карта по экономике замкнутого цикла», предусматривающая реализацию пятидесяти мер различного характера, объединенных в четыре группы целей: «лучше производить» (фр.: mieux produire), «лучше потреблять» (фр.: mieux consommer), «лучше управлять отходами» (фр.: mieux gérer nos déchets), «мобилизовать всех действующих лиц» (фр.: mobiliser tous les acteurs).

³ См.: О плане мероприятий по реализации Стратегических направлений развития евразийской экономической интеграции до 2025 года: утв. Распоряжением Совета Евразийской экономической комиссии от 05.04.2021 г. № 4. СПС Консультант+

⁴ Closing the loop — An EU action plan for the Circular Economy. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1&format=PDF (дата обращения: 01.06.2025).

⁵ A new Circular Economy Action Plan. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52020DC_0098 (дата обращения: 01.05.2025).

Начиная со второй половины десятых годов XX в. во Франции принимается линейка законов, направленных на обеспечение рационального потребления ресурсов и обращения с отходами: об энергетическом переходе для зеленого роста⁶, о борьбе с расточительством продовольственных продуктов⁷, о балансе коммерческих отношений в агропродовольственном секторе и здоровом, устойчивом и доступном питании для всех⁸, о борьбе с изменением климата и повышении устойчивости к его последствиям⁹ и др.

Основным нормативным актом, призванным обеспечить построение во Франции экономики замкнутого цикла, является Закон № 2020–105 от 10 февраля 2020 г. «О борьбе с бесхозяйственностью и экономике замкнутого цикла»¹⁰ (далее — AGEC), внесший многочисленные изменения в Экологический кодекс Франции (далее — ЭК ФР) и другие нормативные акты, регулирующие вопросы рационального использования сырья, предотвращения образования отходов и ликвидации незаконных свалок (фр.: dépôts sauvages). Показательно, что первый вариант законопроекта состоял из тридцати статей¹¹, а финальный — из 130.

ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ И СОЗДАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СТИМУЛОВ

Рассмотрим наиболее важные, на наш взгляд, нормативные решения, обеспечивающие внедрение принципов экономики замкнутого цикла и пред-

⁶ LOI n° 2015–992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000031044385> (дата обращения: 01.05.2025).

⁷ LOI n° 2016–138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000032036289/> (дата обращения: 01.05.2025).

⁸ LOI n° 2018–938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (дата обращения: 01.05.2025).

⁹ LOI n° 2021–1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043956924> (дата обращения: 01.05.2025).

¹⁰ LOI n° 2020–105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le гашпилаж и à l'économie circulaire. URL: <https://legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000041553759/> (дата обращения: 01.05.2025).

¹¹ Projet de loi. NOR: TREP1902395L. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE_000038746653/?detailType=CONTENU&detailId=1 (дата обращения: 01.05.2025).

ставляющие интерес с позиций их возможной рецепции в российскую правовую систему.

Первый блок мер связан с формированием культуры потребления и создания экономических стимулов для следования принципам экономики замкнутого цикла. Среди них особо выделяются усилия, направленные на повышение доли ремонтируемых товаров (по сравнению с приобретением новых), концентрировано выражющееся в так называемом «праве на ремонт» [22].

AGEC (ст. 16) дополнил ЭК ФР статьей L.541–9–2, закрепившей обязанность производителей, импортеров, производителей и дистрибутеров (распространителей) электрических и электронных товаров доводить до сведения продавцов и любых иных лиц индекс ремонтопригодности такого оборудования, рассчитываемый в соответствии с положениями статей R.541–210 – R.541–214. Последняя закрепляет критерии определения указанного индекса, к которым относятся продолжительность доступности технической документации и степень разборности устройства. С 2021 г. индекс ремонтопригодности рассчитывался для семи категорий продукции: смартфоны, ноутбуки, газонокосилки, стиральные машины, посудомоечные машины, пылесосы и мойки высокого давления. В настоящее время предусматривается возможность его замены на индекс устойчивости (фр. indice de durabilité), порядок расчета которого определен положениями статей R.541–215 – R.541–221. В этот индекс помимо ремонтопригодности включаются также критерии надежности и возможности усовершенствования товара (ст. R.541–221). Сегодня обязанность по расчету такого индекса установлена в отношении телевизоров¹² и стиральных машин¹³.

Полновесная оценка эффективности указанных индексов преждевременна: слишком мало времени прошло с момента вступления в силу правил об обязательности их расчета. Однако согласно исследованию, проведенному в 2023 г. Министерской комиссией по публичной трансформации на основе анализа продаж двух крупнейших дистрибутеров — Буланжер (фр.: Boulanger) и Дарти

¹² Arrêté du 5 avril 2024 relatif aux critères, aux sous critères et au système de notation pour le calcul et l'affichage de l'indice de durabilité des téléviseurs. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049376202> (дата обращения: 01.05.2025).

¹³ Arrêté du 5 avril 2024 relatif aux critères, aux sous critères et au système de notation pour le calcul et l'affichage de l'indice de durabilité des lave-linge ménagers. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049376249> (дата обращения: 01.05.2025).

(фр.: Darty), выявлены положительные значения роста продаж продукции, обладающей более высоким индексом ремонтопригодности¹⁴.

Рост ремонта бытовых товаров обеспечивается также системой возмещения потребителю части затрат на его проведение. Соответствующие положения предусмотрены в ст. L.541–10–4 ЭК ФР, введенной ст. 62 AGEС. Каждая эко-организация, действующая в рамках системы расширенной ответственности производителя (далее — РОП), или каждый производитель, самостоятельно исполняющий свои обязательства по РОП¹⁵, создают фонды для финансирования такого возмещения. С 1 января 2024 г. размер возмещения ремонта для потребителя составляет от 15 до 60 евро, а под программу софинансирования ремонта подпадает более пятидесяти видов товаров¹⁶. В докладе о выполнении AGEС, подготовленном депутатами Национального Собрания Франции в 2024 г.¹⁷, отмечается наличие проблем в реализации данной программы. Прежде всего они связаны с низкой осведомленностью населения¹⁸, недостаточным количеством аккредитованных мастерских¹⁹ и специалистов по ремонту²⁰, а также необходимостью усиления контроля за возможными злоупотреблениями²¹.

БЛИЖАЙШАЯ ЦЕЛЬ – ПОЛНЫЙ ОТКАЗ ОТ ОДНОРАЗОВОЙ ПЛАСТИКОВОЙ УПАКОВКИ

Большая часть положений AGEС направлена на снижение производства и использования продуктов из пластика. Цель — полный отказ от одноразовой пластиковой упаковки к 2040 г. в соответствии со ст. 7 AGEС. В отношении использования иной продукции из пластика были установлены более сжатые сроки. Например, к 2021 г. попали под запрет

¹⁴ Évaluation d'impact de l'indice de réparabilité. October 2023. URL: <https://ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Rapport%20sur%20l'indice%20de%20re%C3%A9parabilit%C3%A9.pdf> (дата обращения: 01.05.2025).

¹⁵ Особенности организации РОП согласно анализируемому закону будут раскрыты далее в настоящей статье.

¹⁶ Bonus Reparation. URL: <https://www.bonusreparation.org> (дата обращения: 01.05.2025).

¹⁷ Rapport d'information sur l'évaluation de l'impact de la loi n° 2020–105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire. URL: https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/rapports/cion-dvp/l16b2696_rapport-information.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

¹⁸ Ibid. P. 57.

¹⁹ Ibid. P. 59.

²⁰ Ibid. P. 63.

²¹ Ibid. P. 63–64.

пластиковые соломинки, конфетти, шпажки для стейков и бесплатная раздача пластиковых бутылок с напитками. С 2022 г. запрещено использование пластиковых пакетов и контейнеров при продаже овощей и фруктов, упакованных партиями менее 1,5 кг, а также пластиковой упаковки при доставке печатной продукции и этикеток, наклеиваемых на овощи и фрукты. В русле этих запретов и правила ст. L.5123–8 Кодекса общественного здоровья Франции, введенное ст. 40 AGEC и разрешающее продавать медицинские препараты поштучно. В отношении некоторых препаратов такая продажа становится обязательной, например, —лекарства на основе кветиапина²².

Принятая в 2022 г. «Стратегия 3 Р в отношении пластиковой упаковки: снижение, повторное использование и переработка» (фр.: réduction, réemploi, recyclage²³) и приложения к ней²⁴ детально раскрывают содержание различных этапов на пути к полному прекращению продажи одноразовой пластиковой упаковки.

ПОВЫШЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Третьим направлением усиления механизмов построения экономики замкнутого цикла является значительное *расширение ответственности производителя* (далее — РОП), наиболее общее определение которой содержится в документах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР): «Политика, предусматривающая ответственность производителей за свою продукцию на протяжении всего жизненного цикла, включая пост-потребительскую стадию»²⁵. Появ-

ление этого института связано с ростом озабоченности охраной окружающей среды в последние два десятилетия двадцатого века и необходимостью поиска новых организационно-нормативных средств противодействия росту отходов потребления. Первым опытом внедрения РОП обычно считается немецкая система переработки отходов упаковки, созданная в 1991 г. [22]. На уровне европейского права, развитие системы РОП проходило посредством принятия ряда директив, положения которых имплементировались в национальные правовые системы [23].

Во Франции практическая реализация механизмов РОП началась с 1993 г. До принятия AGEC под их действие попадало двенадцать отраслей экономики, а после — ещё 27 [24;25], включая строительство как один из основных источников образования отходов. Согласно положениям ст. L.541–10 ЭК ФР, на организации, подпадающие под систему РОП, возлагается достаточно широкий круг обязанностей. К ним относятся, в частности, содействие продлению срока службы продукции, обеспечение возможности ее ремонта и повторного использования, внесения вклада в проекты сбора и переработки отходов, образующихся при использовании их продукции.

Выполнение этих обязательств осуществляется с помощью экоорганизаций (фр. éco-organismes), на счёт которых производители в форме взноса перечисляют определённую сумму. Перечень продукции, подпадающей под систему РОП, определяется законом и конкретизируется в подзаконных актах. Альтернативой участию в экоорганизациях является создание индивидуальной системы сбора и переработки отходов. Производители и экоорганизации предоставляют ежегодные декларации о выполнении требований РОП, прежде всего в части присоединения к экоорганизации или создании индивидуальной системы сбора и переработки отходов согласно положениям ст. L.541–10–13 ЭК ФР в редакции AGEC. Выполнение этих обязанностей обеспечивается штрафами и астрентом (ст. L.541–9–6). К примеру, экоорганизация Alcome²⁶ объединяет табачные компании и осуществляет деятельность по борьбе с загрязнением окружающей среды окурками посредством финансирования установки уличных пепельниц, проведения информационных кампаний, составления карт загрязнения окурками и др. Экоорганизация ECODDS обеспечивает

²² Arrêté du 12 février 2025 rendant obligatoire la délivrance à l'unité des médicaments à base de quetiapine pour le dosage 50 mg LP en application de l'article L. 5121–33–1 du code de la santé publique. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000051156773#JORFTEXT000051156773> (дата обращения: 01.05.2025).

²³ Stratégie 3R (Réduction, Réemploi, Recyclage) pour les emballages en plastique à usage unique. URL: <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Consulter%20la%20Strat%C3%A9gie%20pour%20les%20emballages%20en%20plastique%20%C3%A0%20usage%20unique.pdf> (дата обращения: 01.05.2025).

²⁴ Annexes Stratégie 3R. URL: <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Annexes%20-%20Strat%C3%A9gie%20pour%20les%20emballages%20en%20plastique%20%C3%A0%20usage%20unique.pdf> (дата обращения: 01.05.2025).

²⁵ Extended Producer Responsibility: Basic facts and key principles. OECD Environment Policy Paper № 41. P. 6. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/extended-producer-responsibility_4274765d/67587b0b-en.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

²⁶ Alcome. L'éco-organisme pour la réduction des mégots dans l'espace public. URL: <https://alcome.eco/contact-3/> (дата обращения: 01.05.2025).

выполнение обязательств РОП по категории товаров бытовой химии, создавая сеть приема отходов (красок, гербицидов, автомобильных масел и др.), их сортировки и дальнейшей переработки.

НОВЫЕ ПРАВОВЫЕ ПОДХОДЫ К ЛИКВИДАЦИИ СВАЛОК

Ввиду многочисленности отраслей, подпадающих под действие РОП, рассмотрим действие этого механизма применительно к проблеме, особо актуальной и для России — ликвидации незаконных свалок. Этим вопросам в AGEC посвящается отдельная пятая глава, объединяющая статьи с 93 по 106, ужесточающая ответственность за правонарушения в этой сфере и перераспределяющая полномочия между государственными органами и местного самоуправления. Наряду с этими изменениями в ЭК ФР появились статьи R.541–111 — R.541–116, устанавливающие порядок привлечения экоорганизаций к финансированию мероприятий по ликвидации незаконных свалок в тех случаях, когда лицо, виновное в их появлении, не установлено либо не привлечено к ответственности. Например, если масса отходов превышает 100 тонн (или 50 тонн после сортировки) или вес отходов, в отношении которых экоорганизация выполняет обязанности в рамках РОП, более 1 тонны (для опасных отходов — 0,1 тонны), такая экоорганизация обязана возместить 80% затрат, необходимых для их ликвидации. Остальные 20% расходов несут органы местного самоуправления.

В докладе, посвященном анализу эффективности применения AGEC, указывается на наличие значительных сложностей в ликвидации незаконных свалок, связанных как с высокими пределами массы отходов, так и со сложностями оценки их количества и типов²⁷. В 2025 г. наконец была разработана и принята на вооружение (более совершенная чем все предыдущие) методика определения массы отходов на свалках с использованием приемов разделения на участки, измерения линейных размеров в трех измерениях и применения коэффициентов усреднения, а в последующем — отбора проб, в том числе с использованием специальной техники²⁸.

²⁷ Rapport d'information sur l'évaluation de l'impact de la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire. P. 207–209. URL: https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/rapports/cion-dvp/116b2696_rapport-information.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

²⁸ Caractérisation des déchets REP des dépôts illégaux — Guide de mise en oeuvre. URL: <https://librairie.ademe.fr/economie-circulaire-et-dechets/8108-caracterisation-des-dechets-rep->

ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРОВ ИЗ ВТОРИЧНОГО СЫРЬЯ

Заключительная группа мер объединилась под ёмким наименованием «лучше производить» (фр.: mieux produire). Положения ст. 61 AGEC дополнили Экологический кодекс Франции статьей L541–9, закрепляющей возможность введения в обязанности производителя использовать вторичное сырье при производстве товаров. Так, не менее 25% переработанного пластика должно быть использовано при производстве пластиковых бутылок для напитков, состоящих, в основном, из полиэтилентерефалата²⁹.

Одним из важных направлений реформирования системы производства товаров потребления является борьба с их так называемым «запланированным устареванием» (фр.: obsolescence programmée). В новейшей истории наиболее известным примером использования этой бизнес-стратегии является практика снижения срока службы ламп накаливания их ведущими мировыми производителями, объединившимися в 20-х гг. XX в. в картель Фёбус [26].

Статья L.441–2 Потребительского кодекса Франции (далее — ПК ФР), появившаяся в 2016 г., понимает под ним намеренное сокращение срока службы товаров, осуществляющееся, в том числе, посредством программных методов. Такие действия представляют собой преступление, за которое предусмотрено наказание в виде лишения свободы сроком на два года и штраф в размере 300 000 евро, который может увеличиваться пропорционально выгоде, полученной в результате правонарушения, до 5% среднего годового оборота (ст. L.454–6 ПК ФР). Для виновных физических лиц тем же положением Потребительского кодекса Франции вводится дополнительное наказание в форме дисквалификации.

Значительная роль в построении экономики замкнутого цикла отводится процедурам публичных закупок. Начиная с 2021 г. органы государственной власти и местного самоуправления при осуществлении закупок должны сократить потребление одноразовых пластиковых изделий, а приобретаемые ими товары должны со-

des-depots-illegaux-guide-de-mise-en-oeuvre.html# (дата обращения: 1.05.2025)..

²⁹ Décret n° 2021-1610 du 9 décembre 2021 relatif à l'incorporation de plastique recyclé dans les bouteilles pour boissons. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000044473789/2021-12-12/#LEGITEXT000044473789> (дата обращения: 01.05.2025).

стоять как минимум из 20%, а некоторые даже из 100% вторичного сырья в зависимости от вида продукции, устанавливаемого правительством Франции³⁰.

ВЫВОДЫ

Как отмечалось выше, построение экономики замкнутого цикла в России является той ключевой задачей, от выполнения которой зависит реализация национальной цели «Экологическое благополучие». На протяжении последних лет в РФ принимались различные законодательные акты, формирующие правовой фундамент для развития ЭЗЦ. К ним относятся, прежде всего, федеральные законы от 14.07.2022 № 268-ФЗ³¹ и от 04.08.2023³², которые вносят изменения в действующие нормативные акты, регулирующие сферу обращения с отходами и охраны окружающей среды. По такому же принципу был построен и французский AGEC.

Успешность реализации отдельных мероприятий по построению экономики замкнутого цикла во многом зависит от выбора оптимальных юридических форм содействия развитию ЭЗЦ. Результаты исследования показали, что одной из основных таких форм является расширенная ответственность производителя. В Российской Федерации институт РОП реализуется посредством установления обязанности производителей и импортеров товаров и упаковки, включенных в перечень, утверждаемый Правительством РФ³³, обеспечивать утилизацию отходов от их использования в соответствии с установленными

нормативами: либо с помощью созданной ими инфраструктуры утилизации, либо в рамках договора с утилизатором, включенным в реестр³⁴. Существует и другой вариант — уплата экологического сбора, который зачисляется в федеральный бюджет и расходуется в соответствии с целями, установленными п. 15 ст. 24.5 Федерального закона «Об отходах производства и потребления».

Полагаем, что французский подход, предусматривающий создание специализированных организаций, обеспечивающих реализацию принципов РОП по отраслевому признаку, заслуживает внимания, а отдельные его элементы могут быть использованы и в России. Так, французская практика ликвидации несанкционированных свалок весьма актуальна и для России: по состоянию на конец 2023 г. в стране выявлено 10 227 несанкционированных свалок³⁵.

В соответствии с действующим законодательством, в случае если лицо, виновное в несанкционированном размещении отходов, не установлено, соответствующая свалка может быть признана объектом накопленного экологического вреда и подлежать ликвидации в соответствии с порядком, установленным Федеральным законом «Об охране окружающей среды»³⁶. Привлечение производителей и импортеров товаров к финансово-му и организационному участию в ликвидации несанкционированных свалок позволит привлечь дополнительные средства для реализации мероприятий по охране природы, а также усилить идеологию общегражданской ответственности за состояние окружающей среды и рациональное использование ресурсов. В случае принятия решения о создании подобной системы в России (вполне возможно в порядке эксперимента — в отдельных субъектах Федерации) необходимо учитывать те проблемы, с которыми сталкивались аналогичные инициативы за рубежом, прежде всего связанные с применяемой методологией определения массы мусора.

Представляет интерес и правовая практика использования института публичных закупок для поощрения рационального использования

³⁰ Décret n° 2024-134 du 21 février 2024 relatif à l'obligation d'acquisition par la commande publique de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées et à l'interdiction d'acquisition par l'Etat de produits en plastique à usage unique. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049184670> (дата обращения: 01.05.2025).

³¹ О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» и отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федер. закон от 14.07.2022 № 268-ФЗ. Собр. законодательства РФ. 2022. № 29 (ч. III). ст. 5235.

³² О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» и отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федер. закон от 04.08.2023 № 451-ФЗ. Собр. законодательства РФ. 2023. № 32 (ч. I). ст. 6183.

³³ Об утверждении перечней товаров, упаковки, отходы от использования которых подлежат утилизации, и нормативов утилизации отходов от использования товаров, упаковки: Постановление Правительства РФ от 29.12.23 № 2414. Собр. законодательства РФ. 2024. № 1 (ч. III). ст. 273.

³⁴ Эти способы объединяются п. 3 ст. 24.2–1 Федерального закона «Об отходах производства и потребления» под наименованием «самостоятельная утилизация».

³⁵ Количество несанкционированных свалок отходов. URL: <https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/statistic-reports/unauthorized-landfill/> (дата обращения: 01.05.2025).

³⁶ Об охране окружающей среды: Федер. закон от 10.01.2002 № 7. Собр. законодательства РФ. 2002. № 2. ст. 133.

сырья и его вторичного использования. На настоящий момент в России установлены нормативы использования вторсырья в отношении отдельных видов продукции³⁷, однако в отношении

³⁷ Об утверждении перечня видов продукции (товаров), производство которых осуществляется с использованием определенной доли вторичного сырья в их составе и в отношении которых осуществляется стимулирование деятельности по их производству, и перечня видов работ, услуг, выполнение и оказание которых осуществляется с использованием определенной доли вторичного сырья в их составе и в отношении которых осуществляется стимулирование деятельности по их вы-

публичных закупок такой обязательной доли не предусмотрено.

Проведенное исследование показывает важность системного изучения иностранного опыта построения экономики замкнутого цикла и отбора эффективных нормативных и организационных подходов стимулирования рационального использования природных ресурсов.

полнению: Распор. Правительства РФ № 2094-р от 02.08.2023. Собр. законодательства РФ. 2023. № 32 (ч. III). ст. 6445.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено в рамках исполнения государственного задания РАН № 125013001144-6 ФИЦ «Иркутский институт химии им. А. Е. Фаворского Сибирского отделения Российской академии наук», Иркутск, Российская Федерация.

ACKNOWLEDGMENTS

This study was conducted within the framework of the Russian Academy of Sciences' State Assignment No. 125013001144-6 by the A.E. Favorsky Irkutsk Institute of Chemistry, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Irkutsk, Russian Federation.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Casson C. et al. Lessons from English pre-industrial times for a post-industrial circular economy. *Resources Conservation and Recycling*. 2023. 193. art. 106968.
2. Aggeri F. From waste to urban mines: A historical perspective on the circular economy: Special Issue 23. *Field Actions Science Reporsts*. 2021. Special Issue. 23:10–13.
3. Pahun J., Eve F., Daviron B. De quoi la bioéconomie est-elle le nom? Genèse d'un nouveau référentiel d'action publique. *Nature Sciences Sociétés*. 2018;26(1):3–16.
4. Erkman S. Industrial ecology: An historical view. *Journal of Cleaner Production*. 1997;5(1–2):1–10.
5. Murray A., Skene K., Haynes K. The Circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*. 2017;140(3):369–380.
6. Boulding K.E. The economics of the coming spaceship earth. In: *Environmental Quality in a Growing Economy*. H. Jarrett (ed.) 1966. Environmental Quality in a Growing Economy. pp. 3–14. Baltimore, MD: Resources for the Future/Johns Hopkins University Press.
7. Stahel W., Reday-Mulvey G. Jobs for tomorrow: The potential for substituting manpower for energy. 1981. Vantage Press, N.Y. 116 p.
8. Pearce D.W., Turner R.K. Economics of natural resources and the environment. 3. Dr. Baltimore: The Johns Hopkins Univ. Press; 1994. 378 p.
9. Andersen M.S. An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainability Science*. 2007;2(1):133–140.
10. Xue B. et al. Survey of officials' awareness on circular economy development in China: Based on municipal and county level. *Resources Conservation and Recyclling*. 2010;54(12):1296–1302.
11. McDowall W. et al. Circular economy policies in China and Europe. *Journal of Industrial Ecology*. 2017;21(3):651–661.
12. Долгушин А.Б. Построение экономики замкнутого цикла в советский период. *Московский Экономический Журнал*. 2022;7(11):159–172.
Dolgushin A.B. Building a closed-loop economy in the Soviet period. *Moskovskiy Ekonomicheskiy Zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2022;7(11):159–172. (In Russ.).
13. Calisto Friant M., Vermeulen W.J.V., Salomone R. Analysing European Union circular economy policies: Words versus actions. *Sustainable Production and Consumumption*. 2021;27:337–353.
14. Eickhoff H. The appeal of the circular economy revisited: On track for transformative change or enabler of moral licensing? *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024;11(1) art. 301.

15. Ferrante M., Vitti M., Sassanelli C. The evolution of circular economy performance assessment: A systematic literature review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2025; 217. art. 115757.
16. Fressoz J.B. Sabine Barles, L'invention des déchets urbains. France, 1790–1970 Seyssel, 2011; 66(1):320–322.
17. Sandras A. Eugène Poubelle mis en boîte. *Histoire Urbaine*. 2011;31(2):69–91.
18. Steinfeld N. Étymologie-origine, étymologie-histoire et déonomastiques: le cas de poubelle (avec une annonce de la création de la base des mots fantômes). *XXVe CILPR Congrès International de Linguistique et de Philologie Romanes* ed. Iliescu M., Siller-Runggaldier H., Danler P. De Gruyter, 2010.
19. Holden E., Linnerud K., Banister D. Sustainable development: Our Common Future revisited. *Global Environmental Change*. 2014;26:130–139.
20. Hales R., Birdthistle N. The Sustainable Development Goals — SDG#12 Responsible Consumption and Production. *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Responsible Consumption and Production*. Birdthistle N., Hales R. Emerald Publishing Limited; 2023:1–10.
21. García-Velasco Garzás M., Ruiz-Fuensanta M. J. Analysing the expansion of the circular economy in the European Union: How important is the regional context? *Ecological Economics*. 2025;231, art. 108560.
22. Hernandez R. J., Miranda C., Goñi J. Empowering sustainable consumption by giving back to consumers the 'right to repair'. *Sustainability*. 2020;12(3). art. 850.
23. Kibert N. C. Extended producer responsibility: A tool for achieving sustainable development. *Journal of Land Use & Environmental Law*. 2004;19(2):503–523.
24. Campbell-Johnston K. et al. Future perspectives on the role of extended producer responsibility within a circular economy: A Delphi study using the case of the Netherlands. *Business Strategy and the Environment*. 2021;30(8):4054–4067.
25. Micheaux H. La gestion des déchets et la responsabilité élargie du producteur, un modèle français qui fait référence. *Le Journal de l'École de Paris du management*. 2020;146(6):23–30.
26. Cullen N. From Lightbulbs to #Sheinhauks: Considerations for Planned Obsolescence Regulation in the Modern Era. *Washington Law Review*. 2024;99(2).art. 607.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Роман Юрьевич Колобов – кандидат юридических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Федеральный исследовательский центр «Иркутский институт химии им. А.Е. Фаворского Сибирского отделения Российской академии наук», Иркутск, Российская Федерация

Roman Yu. Kolobov – Cand. Sci. (Law), Assoc. Prof., Leading Researcher, Federal Research Center Irkutsk Institute of Chemistry named after A.E. Favorsky, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Irkutsk, Russian Federation

<http://orcid.org/ 0000-0003-1488-7530>

roman.kolobov@gmail.com

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 14.06.2025; принята к публикации 03.10.2025.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was received 14.06.2025; accepted for publication 03.10.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.

Механизм ротации муниципальных служащих: отечественный и зарубежный опыт

М.В. Демченко, А.К. Тачкова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования – институт ротации кадров в системе местного самоуправления на примере Российской Федерации, Соединенных Штатов Америки, Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии, Японии. **Цель** работы – сравнительный анализ правовых механизмов ротации муниципальных служащих, выявление их эффективности и возможностей адаптации зарубежного опыта в российской практике. В историческом аспекте рассмотрен процесс эволюции института ротации в истории Российской Федерации начиная от древней лестничной системы и заканчивая управленческим экспериментом в Ямало-Ненецком автономном округе. Установлены основные цели, основания, позитивные и негативные последствия ротации кадров, а также важность данного метода управления персоналом и закрепления его как отдельного правового института местного самоуправления. **Новизна** исследования заключается в современном анализе управленческих и правовых явлений ротации муниципальных служащих. В **результате** сравнения двух похожих, относящихся к англосаксонской модели систем муниципального публичного управления в США и Соединенном Королевстве Великобритании и Северной Ирландии выявлены тем не менее основные отличия и особенности каждой. Сделан **вывод**: каждое местное сообщество организует публичную власть в муниципальном образовании в соответствии с актуальными хозяйственными потребностями и политической целесообразностью, важной частью которых является регулярная смена служащих из управленческого звена. **Результаты** исследования могут быть использованы для совершенствования законодательства Российской Федерации в сфере муниципального управления.

Ключевые слова: муниципальные служащие; зарубежный опыт; ротация кадров; муниципальные выборы; карьерный рост; публичное управление; сравнительный анализ; государственная гражданская служба; кадровая технология; модернизация управления

Для цитирования: Демченко М.В., Тачкова А.К. Механизм ротации муниципальных служащих: отечественный и зарубежный опыт. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(6):150-156. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-150-156

ORIGINAL PAPER

The Mechanism of Rotation of Municipal Employees: Domestic and Foreign Experience

M.V. Demchenko, A.K. Tachkova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the research is the institute of personnel rotation in the local government system using the example of the Russian Federation, the United States of America, the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, and Japan. **The purpose of the work** is a comparative analysis of the legal mechanisms of rotation of municipal employees, to identify their effectiveness and the possibilities of adapting foreign experience in Russian practice. The historical aspect considers the process of evolution of the institute of rotation in the history of the Russian Federation, starting from the ancient ladder system and ending with the management experiment in the Yamalo-Nenets Autonomous District. The main goals, grounds, positive and negative consequences of personnel rotation, as well as the importance of this method of personnel management and its consolidation as a separate legal institution of local self-government are established. **The novelty of the research** lies in the modern analysis of the managerial and legal phenomena of the rotation of municipal employees. A comparison of two similar systems of municipal public administration related to the Anglo-Saxon model in the United States and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland nevertheless revealed the main differences and features of each. **The conclusion is drawn:** each local community organizes public authority in a municipality in accordance with current economic needs and political expediency, an important part of which is the regular replacement of employees from the managerial level. **The results of the research** can be used to improve the legislation of the Russian Federation in the field of municipal administration.

Keywords: municipal employees; foreign experience; staff rotation; municipal elections; career growth; public administration; comparative analysis; state civil service; personnel technology; management modernization

For citation: Demchenko M.V., Tachkova A.K. The mechanism of rotation of municipal employees: Domestic and foreign experience. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law.* 2025;18(6):150-156. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-150-156

ВВЕДЕНИЕ

Ротация — это процесс обновления кадрового состава организации путем набора новых сотрудников либо перемещения действующих внутри организации. С латинского «*rotatio*» переводится как «круговорот, вращение, вращение». Вопросы ротации кадров, современные механизмы перемещения работников, благодаря которым компании своевременно развиваются, широко освещаются в научной литературе по эффективному менеджменту и качественному управлению бизнесом. Однако считать, что данный управленческий инструментарий применим лишь для предприятий и организаций, — большая ошибка.

Публичное управление, государственная служба также нуждаются в регулярном обновлении кадрового состава. Несмотря на всеобщую цифровизацию множества трудовых процессов важную роль в работе любой организации, будь то частная компания или государственный орган, занимает человеческий ресурс. Продуктивный механизм ротации способствует не только эффективному управлению, но и мотивирует молодых специалистов устраиваться на работу по выбранной профессии. Новоиспеченные работники, устраиваясь в государственный орган, желают стабильного карьерного роста, который должен быть обеспечен в том числе и современной системой перемещения кадров. Практика показывает, что ротация помогает снижать уровень коррупции, особенно у должностных лиц, выполняющих контрольно-надзорные функции. У ротации может быть множество целей, в том числе — «реабилитация» обстановки в коллективе и профессиональное развитие [1]. Что касается негативных последствий ротации, то к ним с большой натяжкой можно отнести увеличение материальных затрат в случае направления служащего в другой город или регион, а также снижение эффективности его работы в период адаптации [2].

ПРАКТИКА РОТАЦИИ РАБОТНИКОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Формирование института ротации в России уходит в глубь веков. Еще в Древней Руси ротация имела территориальный и кровнородственный характер. До XV в. в России существовала лестничная система престолонаследия, принципом которой являлась передача престола от брата к брату в порядке старшинства [3]. Пока старший в роду восседает на троне в Москов-

ском княжестве, другие князья-братья правят в других городах. Местная власть в тот период реализовывалась в пределах уездов и волостей. Князь управлял данными территориями через назначаемые лица — наместников, которые подчинялись только князю и жили за счет налогов с местного населения. Реформа Ивана IV Грозного отменила систему кормлений и ввела процесс выборов глав местных территориальных единиц. На протяжении истории в России местное самоуправление менялось в соответствии с политическим курсом конкретного правителя. Имперский период содержит несколько реформ, таких как: введение в 1699 г. должности бургомистра, издание указа Екатериной II в 1775 г. под названием «Учреждения для управления губерний Всероссийской империи», земская и городская реформа 1864–1870 гг. и т.д. [4].

В современной России статус правового института ротация обрела в федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Статья 60.1 закона была дополнена положениями, согласно которым ротация государственных служащих обеспечивает формирование кадрового состава государственной службы, а особенности, порядок её проведения и перечень должностей, по которым предусматривается ротация госслужащих, определяются федеральными законами о видах государственной службы. Однако данные положения касаются лишь федеральных гражданских служащих, служащих субъектов РФ и не затрагивают их муниципальных коллег.

Реформа Конституции 2020 г. возобновила обсуждение роли и позиции местного самоуправления в публичной власти. В настоящее время органы местного самоуправления формируются населением муниципального образования в соответствии с уставом. Занятие должностей местного самоуправления в России происходит в формате выборов и назначения на должность. Глава муниципального образования, как правило, замещает должность в результате выборов, а состав местной администрации формируется из кадров, поступивших на службу и назначенных на должность [5]. Формирование кадрового состава полностью входит в компетенцию самих органов местного самоуправления.

Однако формально механизм ротации муниципальных служащих не закреплен ни в одном федеральном нормативно-правовом акте. В юридической литературе существует множество мнений о значимо-

сти и эффективности существования муниципальных должностей. Довольно большая группа исследователей придерживается даже такого мнения: глава муниципального образования — должность символическая и не наделяет избранное лицо достаточным количеством полномочий, чтобы реально влиять и решать вопросы местного значения [6]. Однако далеко не все учёные разделяют эту точку зрения. Например, Бабошин О.А., анализируя в своей работе правовой статус главы муниципального образования, предлагает новую модель избирательного процесса [7], опираясь на результаты проведенного в 2019 г. эксперимента по ротации служащих в муниципальном образовании в Ямало-Ненецком автономном округе. План ротации здесь формирует орган соответствующего муниципального образования, в соответствии с которым служащие могут быть переведены на другую должность с их согласия.

Данный эксперимент в практике российского муниципального управления пока что один в своем роде, но это не мешает нам сделать вывод, что местное сообщество субъектов РФ готово к рассмотрению нововведений в сфере ротации муниципальных служащих.

ПРАКТИКА РОТАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ КАДРОВ В СОЕДИНЕННОМ КОРОЛЕВСТВЕ ВЕЛИКОБРИТАНИИ И СЕВЕРНОЙ ИРЛАНДИИ

В Соединенном Королевстве Великобритании и Северной Ирландии (далее — Великобритания) действует обособленная модель местного самоуправления, в науке часто называемой «англосаксонской». Управление осуществляется через избираемые населением советы, действующие независимо от вышестоящих органов. Большая роль в местном управлении принадлежит профильным комитетам и комиссиям, персональную основу которых составляют кадры из совета [8].

Местное самоуправление в Великобритании на разных уровнях регулируется с помощью десятков нормативно-правовых актов. Необходимо учитывать, что в каждой из стран королевства — Англии, Уэльсе, Северной Ирландии и Шотландия система местного самоуправления имеет свои особенности и территориальные единицы [9]. Графства и округа образуют первый уровень структуры муниципальной власти, а приходы — второй. Поскольку в Великобритании нет единой конституции, отсутствуют и универсальные принципы построения системы местного самоуправления.

Небезынтересен в этой связи шотландский опыт. Местное самоуправление в этой стране в настоящее время регулируется двумя законами: Local Government

(Scotland) Act 1973 (Закон о местном самоуправлении в Шотландии 1973 г.) и Local Government (Scotland) Act 1994 (Закон о местном самоуправлении в Шотландии 1994 г.) [10]. В соответствии с этими нормативными актами кадровое формирование органов местного самоуправления в Шотландии происходит посредством выборов, которые проводятся каждые 5 лет¹. Кандидатом на должность работника может быть физическое лицо, достигшее возраста 18 лет, являющееся подданным Великобритании или Ирландской Республики, или иностранный гражданин, соответствующий следующим требованиям:

- у лица есть статус постоянного жителя;
- у лица есть ограниченный вид на жительство в Соединенном Королевстве, предоставленный в соответствии с иммиграционными правилами;
- в течение всех двенадцати месяцев, предшествующих дню, когда лицо было выдвинуто кандидатом, оно владело или арендовало какую-либо землю или другое помещение в районе, где находится орган власти, куда лицо избирается;
- основное или единственное место работы лица в течение двенадцати месяцев, предшествующих дню, когда оно было выдвинуто кандидатом, находилось в регионе, подведомственном органу власти, куда лицо избирается;
- в течение всех двенадцати месяцев, предшествующих дню, когда лицо было выдвинуто кандидатом, оно проживало на территории, подведомственной органу власти.

В органы местного самоуправления Шотландии могут быть избраны также и физические лица, не являющиеся гражданами Великобритании, правда, при соблюдении следующих условий, предусмотренных Immigration act 1971 (Законом об иммиграции 1971 г.)²:

- лицо имеет ограниченный вид на жительство в Соединенном Королевстве, выданный в соответствии с иммиграционными правилами;
- лицо, которое может пребывать на территории Великобритании без предусмотренного данным законом разрешения.

У каждого работника местного самоуправления есть право на переизбрание, но его могут отозвать в случае конфискации имущества судом Шотландии, совершения кандидатом преступления в течение пяти лет до дня выдвижения кандидатуры или выборов или после избрания на территории Великобритании, Нормандских островов, острова Мэн или Ирландской

¹ Legislation.gov.uk. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1994/39/section/5> (дата обращения: 19.04.2025).

² Legislation.gov.uk. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1971/77/contents> (дата обращения: 19.04.2025).

Республики, которое наказывается тюремным сроком не менее трех месяцев и без возможности назначения штрафа. Член местного органа власти вправе, написав заявление и передав его должностному лицу органа власти, в любое время подать в отставку, которая вступит в силу по истечении трёх недель с даты передачи заявления или даже раньше, если в заявлении будет указана дата вступления отставки в силу.

Если работник не посещает собрания своего подразделения в течении шести месяцев без уважительной причины — он перестает быть служащим местного самоуправления. Исключением являются военнослужащие любого рода войск Её Величества, участвующие во время войны или в чрезвычайной ситуации в военно-морских или военно-воздушных операциях, а также лица, участвующие в военных действиях или в чрезвычайных ситуациях на службе Её Величества.

Что касается внеочередных, экстренных выборов в органы местного самоуправления в Шотландии, то они происходят в случае появления свободной вакансии по следующим причинам:

- смерть муниципального служащего;
- увольнение муниципального служащего;
- избрание кандидата, который не имел права быть избранным;
- лишение права муниципального служащего быть таковым;
- если на выборах не было избрано полное число членов местного органа власти.

Шотландский механизм смены кадров в местном самоуправлении — в формате выборов — в основном характерен и для других стран, входящих в Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии. Процесс выборов регламентирован, прописан подробно и включает в себя массу нормативно-правовых актов. Общим для всех является и отсутствие в системе местного самоуправления горизонтальной ротации муниципальных служащих.

АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ РОТАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Ангlosаксонская система организации местного самоуправления в определённой мере характерна и для Соединенных Штатов Америки [8]. Однако в американской модели есть свои особенные черты: органы местного самоуправления напоминают корпорации, действующие в режиме автономных субъектов хозяйственной деятельности. Отсутствующие в Конституции США основы и порядок правового регулирования местного самоуправления детально прописаны в нормативно-правовых актах каждого штата, уставах муниципальных образований [11], соответствующих

(не противоречащих законодательству штата) [12], нормативных документах муниципалитетов, решивших расширить свой круг полномочий.

Поскольку муниципальная служба в США децентрализована, в каждом из штатов есть свои правила ротации муниципальных служащих. Опыт США по-своему уникален ввиду существования шести различных видов муниципальных образований: графства (county), города (city), района (borough), деревни (village), посёлка (township) и тауна (town) [13]. На практике данное деление несколько условно по причине отсутствия четких границ между территориальными единицами, а также из-за имеющихся возможностей у каждого штата самостоятельно выбирать форму организации местного самоуправления. Американские города выделяются из графств и имеют свою организационную структуру. Так, например, Нью-Йорк состоит из пяти borough (районов) — Манхэттена, Бруклина, Куинса, Бронкса, Статен-Айленда, но всегда такое разграничение имеет формальный характер. В Лос-Анджелесе нет официальной дифференциации на районы, но термин «borough» используется в быту местными жителями.

Рассмотрим административный кодекс города Лос-Анджелеса, штат Калифорния³. В данном нормативно-правовом акте есть раздел о государственной службе, в который включены следующие должности муниципальных служащих: административные сотрудники городских департаментов и управлений, директора Бюро общественных работ по управлению контрактами, инженерному делу, санитарии, уличному освещению и уличным службам, должности в канцелярии мэра, а также учреждённые Советом для оказания помощи членам Совета в выполнении их обязанностей, за исключением канцелярского персонала, должностные лица по выборам и т.д. Процессом ротации муниципальных служащих управляет мэр города, в обязанности которого входит направление в Совет по государственной службе рекомендаций, связанных с освобождением должностного лица и отбором кандидатов на это место, с указанием требований к образованию, опыту и другим профессиональным качествам. Он также подробно описывает все обстоятельства, которые бы могли препятствовать назначению претендентов на эту должность. Например, служащий, занимающий в течение двух предыдущих лет оплачиваемую должность в администрации выборного должностного лица города, не может больше выдвигать свою кандидатуру. Это возможно только в исключительных случаях, когда данная персона обла-

³ American Legal Publishing. URL: https://codelibrary.amlegal.com/codes/los_angeles/latest/laac/0-0-0-3935 (дата обращения: 19.04.2025).

дает выдающимися профессиональными способностями и соответствует другим должностным критериям. В течение десяти рабочих дней после получения рекомендации Совет может двумя третями голосов отклонить рекомендацию мэра об освобождении от должности. Если Совет не примет меры по рекомендации в течение указанного срока, рекомендация считается одобренной. В отличие от государственной службы кандидаты на должность муниципального служащего не сдают профессиональных экзаменов.

Подбором персонала для различных департаментов администраций штатов и муниципалитетов в США занимается также федеральное агентство по национальной службе и волонтерству — «AmeriCorps», услугами которого часто пользуются губернаторы, законодатели штатов и мэры⁴.

ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ И РОТАЦИИ СЛУЖАЩИХ

Японская модель организации муниципальной службы отличается четкостью и унификацией, автономией муниципальных образований, неукоснительным соблюдением принципа выборности на руководящие должности. В стране существует «двуухзвенная иерархическая система территориально-административных образований: верхнее звено образуют префектуры, нижнее — муниципалитеты, к которым относятся города, поселки, сельские общины» [14]. Местное самоуправление в Японии отличается децентрализованностью, муниципальные единицы не состоят в отношениях соподчинения друг другу. Реформа 1998–1999 гг. сильно расширила компетенции органов местного самоуправления, сведя роль государства к наблюдателю и советчику в местных вопросах [15]. Управление каждой муниципальной административно-территориальной единицей возлагается на

избираемого главу местной исполнительной власти. Для префектур — губернатор, для городов — мэр, для сельских образований — староста. Выборы проходят по мажоритарной системе. Кандидаты могут избираться неограниченное число раз, срок пребывания на должности составляет 4 года [16]. Поучаствовать в выборах в качестве избирателя может «гражданин, достигший возраста 20 лет и проживающий на данной территории более 3-х месяцев» [17]. Для выдвижения кандидатуры на пост муниципального служащего существуют ограничения: для губернаторов возрастной ценз составляет 30 лет, а для мэров и старост — 25.

ВЫВОДЫ

Результаты исследования показали, что современные модели организации местного самоуправления допускают различные формы проведения ротации муниципальных служащих с учётом традиций, нужд и возможностей данного общества. Например, система ротации кадров в Великобритании основывается на консервативных началах, что в целом возмещается прозрачными выборами и строгим отбором кандидатов, обусловленным особым отношением общества к работе органов местного самоуправления, требующей от служащих максимально добросовестного отношения к своим обязанностям и четкого соблюдения предписаний. Модель США отличается минимальной централизованностью, свободой выбора форм организации местного самоуправления и механизма ротации кадров.

Что касается органов местного самоуправления России, то здесь идёт активная работа по модернизации ротационной системы, развитию современной кадровой технологии. Российские муниципальные служащие готовы вводить новшества в систему ротации, несмотря на отсутствие формального закрепления данного института в законодательстве. Полагаем, что данная работа будет более эффективной, если будут приняты соответствующие поправки к законодательству о местном самоуправлении, а институт ротации получит нормативно-правовой статус.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных в 2025 г. за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету при Правительстве Российской Федерации. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация.

ACKNOWLEDGEMENTS

The article is based on the results of research carried out in 2025 at the expense of budgetary funds under the state assignment to the Financial University under the Government of the Russian Federation. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кутузова Е.С., Трифонов Ю.Н. О соотношении целей ротации кадров на государственной службе и средств на ее проведение. *Развитие территории*. 2019;(1):39–43.
2. Горшков Н.Н. Ротация руководящих кадров в зарубежных странах. *Вестник Московского университета МВД России*. 2013;(8):161–164.
3. Мурашкина А.С. Институт ротации государственных гражданских служащих. Дисс. ...канд. юрид. наук. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского; 2021. 249 с.
4. Иваненко И.Н. Государственное и местное управление в Российской империи. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2019;(11):180–185. DOI: 10.23672/SAE.2019.11.41540
5. Белевич А.А. Особенности ротации кадров государственной гражданской службы. *Социология*. 2020;(2):190–196.
6. Рахманов О.С. Местное самоуправление в Российской Федерации: развитие коммуникации. *Коммуникология: электронный научный журнал*. 2019. № 1.
7. Бабошин О.А. Глава муниципального образования в структуре органов местного самоуправления. *Вопросы управления*. 2018;(5):38–44.
8. Буйкин А.Ю. Исторический опыт и актуальные вопросы организации местного самоуправления в России. *Вестник Московской международной академии*. 2017;(2):86–96.
9. Пешин Л.Н. Особенности организации муниципальной власти и местного государственного управления в странах Западной Европы. *Местное право*. 2019;(1):10.
10. Агеев С.С. Правовое регулирование законодательного процесса в Великобритании. *Трибуна молодого ученого*. 2017;(4):167. DOI: 10.17803/2311-5998.2017.32.4.166-175
11. Латыпова Н.С. Особенности организации местного самоуправления в США и Германии: возможности рецепции. *Вестник Тверского государственного университета. Серия «Право»*. 2021;4(68):53–59.
12. Романова Е.О., Коломиец А.С. Актуальные вопросы местного самоуправления в Российской Федерации. Стерлитамак: Стерлитамакский филиал БашГУ; 2018:103–107.
13. Шамхалов М.А., Магомедов М.М. Особенности муниципального управления в США. *Образование. Наука. Научные кадры*. 2019;(1):25. DOI: 10.24411/2073-3305-2019-10003
14. Дуйшеналиева А.Д. Организация и пути развития муниципальной службы за рубежом и в Кыргызской Республике. *Политологические науки*. 2016:71–74.
15. Осавелюк А.М. Проблема наделения отдельными государственными полномочиями органов местного самоуправления в России и Японии: сравнительный анализ. *Вестник Академии экономической безопасности МВД России*. 2014;(1):25–27.
16. Богачева В.И. Анализ системы и структуры органов местного самоуправления Японии. *Гуманитарные научные исследования*. 2019;(6).
17. Кармаева Т.Н., Опарин В.Н. Система местного самоуправления в Японии. *Синергия наук*. 2019;(42):1069–1072.

REFERENCES

1. Kutuzova E.S., Trifonov Yu.N. On the correlation between the goals of personnel rotation in public service and the means for its implementation. *Razvitiye territoriy = Territory Development*. 2019;(1):39–43. (In Russ.).
2. Gorshkov N.N. Rotation of managerial personnel in foreign countries. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii = Bulletin of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2013;(8):161–164. (In Russ.).
3. Murashkina A.S. The Institute of Rotation of Civil Servants. PhD Thesis in Law. Nizhny Novgorod: Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod; 2021. 249 p. (In Russ.).
4. Ivanenko I.N. State and local government in the Russian Empire. *Vestnik Gumanitarnye, social'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, Social-Economic and Social Sciences*. 2019;(11):180–185. (In Russ.). DOI: 10.23672/SAE.2019.11.41540
5. Belevich A.A. Features of personnel rotation in the civil service. *Sociologiya = Sociology*. 2020;(2):190–196. (In Russ.).
6. Rakhmanov O.S. Local self-government in the Russian Federation: Development of communication. *Kommunikologiya: elektronnyj nauchnyj zhurnal = Communicology: Electronic Scientific Journal*. 2019;(1). (In Russ.).
7. Baboshin O.A. The head of municipal formation in the structure of local self-government bodies. *Voprosy upravleniya = Management Issues*. 2018;(5):38–44. (In Russ.).

8. Buikin A. Yu. Historical experience and current issues of local self-government organization in Russia. *Vestnik Moskovskoj meždunarodnoj akademii = Bulletin of Moscow International Academy.* 2017;(2):86–96. UDC 342.25. (In Russ.).
9. Peshin L.N. Features of municipal power organization and local state administration in Western European countries. *Mestnoe pravo = Local Law.* 2019;(1):10. (In Russ.).
10. Ageev S.S. Legal regulation of the legislative process in the UK. *Tribuna molodogo uchenogo = Tribune of Young Scientist.* 2017;(4):167. (In Russ.). DOI: 10.17803/2311-5998.2017.32.4.166-175
11. Latypova N.S. Features of local self-government organization in the USA and Germany: Reception possibilities. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriâ «Pravo» = Tver State University Bulletin. Series "Law".* 2021;4(68):53–59. (In Russ.).
12. Romanova E.O., Kolomiets A.S. Current issues of local self-government in the Russian Federation. *Sterlitamak: Sterlitamak Branch of BashSU;* 2018:103–107. (In Russ.).
13. Shamkhalov M.A., Magomedov M.M. Features of municipal management in the USA. *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry = Education. Science. Scientific Personnel.* 2019;(1):25. (In Russ.) DOI: 10.24411/2073-3305-2019-10003
14. Duishenalieva A.D. Organization and ways of development of municipal service abroad and in the Kyrgyz Republic. *Politologicheskie nauki = Political Sciences.* 2016:71–74. (In Russ.).
15. Osaveluk A.M. The problem of endowing local self-government bodies with separate state powers in Russia and Japan: A comparative analysis. *Vestnik Akademii ekonomicheskoy bezopasnosti MVD Rossii = Bulletin of the Academy of Economic Security of the Ministry of Internal Affairs of Russia.* 2014;(1):25–27. (In Russ.).
16. Bogacheva V.I. Analysis of the system and structure of local self-government bodies in Japan. *Gumanitarnye nauchnye issledovaniya = Humanitarian Scientific Research.* 2019;(6). (In Russ.).
17. Karmaeva T.N., Oparin V.N. The system of local government in Japan. *Sinergiya nauk = Synergy of Sciences.* 2019;(42):106. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

Максим Владимирович Демченко — кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой правового регулирования экономической деятельности, старший научный сотрудник Центра исследований и экспертиз, юридический факультет, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Maxim V. Demchenko — Cand. Sci. (Law), Assoc. Prof., Head of the Department of Legal Regulation of Economic Activity, Senior Researcher at the Center for Research and Expertise, Faculty of Law, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0001-7010-8445>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

MVDemchenko@fa.ru

Алена Константиновна Тачкова — стажер-исследователь Центра исследований и экспертиз, юридический факультет, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Alyona K. Tachkova — Intern Researcher at the Center for Research and Expertise, Faculty of Law, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

aimenaaa9115@mail.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 09.09.2025; принята к публикации 28.10.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received 09.09.2025; accepted for publication 28.10.2025

The authors read and approved the final version of the manuscript.